

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Laura Salu

**TUGIPRAKTIKATE ROLL KÕRGELT  
KVALIFITSEERITUD VÄLISTÖÖTAJATE  
SOTSIAALKULTUURILISEL KOHANEMISEL EESTIS**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ja tehnoloogia erialal

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ „ ..... 2016. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

SISUKORD .....	3
SISSEJUHATUS .....	5
1. KÕRGELT KVALIFITSEERITUD VÄLISTÖÖTAJATE KOHANEMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED .....	10
1.1. Kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja mõiste määratlemine ja välistööjõu vajadus Eesti ettevõtetes.....	10
1.2. Sotsiaalkultuuriline kohanemine, seda mõjutavad tegurid ja tulem .....	21
1.3. Välistöötajate kohanemist toetavad tugiteenused ja praktikad.....	38
2. KÕRGELT KVALIFITSEERITUD VÄLISTÖÖTAJATE KOHANEMISE EMPIIRILINE ANALÜÜS EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL .....	43
2.1. Uuringu metoodika ja valimi tutvustus .....	43
2.2. Välistöötajate kohanemine ja kohanemisega seotud tegurid Eesti ettevõtetes.....	50
2.3. Järeldused ja soovitused kohanemise toetamiseks .....	67
KOKKUVÕTE.....	77
VIIDATUD ALLIKAD .....	82
LISAD .....	92
Lisa 1. Välistöötajate seas läbi viidud küsitlusuuringu ankeet .....	92
Lisa 2. Sotsiaalkultuurilist kohanemist mõõtvate tegurite peakomponentide analüüs ja komponentide sisemine konsistentsus.....	96
Lisa 3. Tööandjatega läbi viidud intervjuude küsimused.....	97

Lisa 4. Välistöötajate keskmine hinnang kohanemisteenuste kasutamise mahule .....	98
Lisa 5. Välistöötajate keskmine hinnang kohanemisteenuste vajalikkusele .....	99
Lisa 6. Gruppidevaheliste keskmiste hinnangute erinevuste analüüs Mann-Whitney U- testiga .....	100
Lisa 7. Tugitegevuste kättesaadavuse ja võimaldatud kasutamise määra ning 14 erinevas aspektis kohanemise vaheline korrelatsioonianalüüs.....	101
Lisa 8. Tugitegevuste keskmine tegelik kasutamine ja tajutav vajalikkus.....	105
Lisa 9. Kohanemise dimensioonide ning üldise rahulolu ja tugitegevuste võimaldamise vaheline korrelatsioon .....	107
Lisa 10. Kohanemise dimensioonide ning üldise rahulolu ja tugitegevuste kasutamise määra vaheline korrelatsioon .....	108
Lisa 11. Eestis viibitud aja ja üldise kohanemise vaheline seos .....	109
SUMMARY .....	110

## SISSEJUHATUS

Kõrgelt kvalifitseeritud tööjõud on hädavajalik ressurss tagamaks majanduse arengut. Globaliseerunud maailmas ei ole töötajad riigipiiridega paiksest fikseeritud ja üha levinumaks muutub võõrtööjõu kasutamine. Rahvusvahelist kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu liikumist turgutab nii riikide ja organisatsioonide nõudlus (Helbling 2011) kui ka inimeste huvi rahvusvahelise karjääri vastu (Vance 2005). Heterogeensemaks muutuva tööjõu edukas rakendamine eeldab aga uusi praktikaid personali juhtimises ning välistööjõu eripäradega arvestamist.

Ka väikese rahvaarvu, vananeva populatsiooni ning vähese spetsialiseerumisega kõrgharidussüsteemiga Eestis seisavad organisatsioonid silmitsi olukorraga, kus kõiki ettevõtte tegevuseks ja kasvuks vajalikke töötajaid ei ole võimalik kohalikult tööjõuturult leida. Üks võimalustest probleemi leevendada on kõrgelt kvalifitseeritud töötajate värbamine välismaalt. Tööränne moodustab immigratsioonist Eestisse arvestatava ja kasvava osa, olles pererände järel esinemissageduselt teisel kohal. Äkilist nõudluse kasvu kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu järgi näitab eriti hästi asjaolu, et 2015. aastal väljastati varasemate aastatega võrreldes ligi kolmandiku võrra rohkem elamislube töötamiseks. Politsei- ja Piirivalveameti statistika (Sisekaitseakadeemia 2015: 13) kohaselt on kaks kolmandikku elamisloa saajatest just kõrgelt kvalifitseeritud.

Ühest küljest loob välistöötajate edukas kaasamine ettevõtete jaoks konkurentsieelise – töötajad toovad kaasa vajalikud teadmised, oskused, praktikad ja loomingulised lahendused, võimaldades organisatsioonil tegeleda kõrge lisandväärtusega tootmise ja teenuste pakkumisega. Teisalt on välistöötaja värbamine kulukas ja aeganõudev protsess ning risk, et ta rakendamise kogemus organisatsioonis ebaõnnestub või ei ole piisavalt tulemuslik, on suur. Tööandja peab mõistma, et erinevalt kohalikust töötajast vajab välismaalane uues

keskkonnas kohanemiseks lisatuge ja -tähelepanu. See aitab vältida välistöötaja ebaõnnestumist uuel positsioonil ja uues riigis.

Välistööjõu kohanemine ja seda toetavad praktikad on rahvusvahelises kirjanduses olnud uurimisteenaks aastakümneid ning need valdkonnad pakuvad tulenevalt töötajate mobiilsuse kasvust uut sisendit uurimusteks ka tänapäeval. Käesolevas magistritöös on aluseks võetud Black *et al.* (1991) välja töötatud ja hiljem paljude autorite poolt kinnitatud mudel, mille kohaselt on sotsiaalkultuuriline kohanemine välistöötaja töösoorituse ja rahulolu üks eelduseid. Lisaks välistöötajate kohanemise teema populaarsusele teoreetilises käsitluses on tegemist aktuaalse ja olulise probleemiga ka praktikas. Näiteks globaalsete konsultatsioonifirmade Brookfield Global Relocation Services (2015) ja Cartus (2015) igaaastastest raportitest selgub, et paljudes rahvusvahelistes ettevõtetes on kohanemisteenustele ja -süsteemidele loodud suisa eraldiseisvad üksused. Seega on välistöötajate kohanemise vajalikkus paljudes riikides ja organisatsioonides tugevalt teadvustatud probleem ning on asjakohane pöörata sellele teemale tähelepanu ka Eestis.

Välistööjõu saabumine Eestisse on riigi poolt viimaste aastatega märkimisväärselt toetust saanud – Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse juhitud Work in Estonia programm turundab Eestit atraktiivse töökeskkonnana nii Ukrainas, Soomes kui ka mujal maailmas; Välismaalaste seaduses järjepidevalt tehtavad muudatused võimaldavad üha hõlpsamalt ja paindlikumalt Eesti ettevõtetel kvalifitseeritud välistööjõudu värvata; Siseministeerium on käivitanud riikliku Kohanemisprogrammi, toetamaks kõigi Eestisse saabunud uussisserändajate kohanemist. Riigi tasandil on astutud olulisi samme, et luua soodsat keskkonda välistöötajate kaasamiseks kohalikesse organisatsioonidesse.

Paralleelselt toimub aktiivne tegevus ka mikrotasandil – üha suurem osa ettevõtetest otsib töötajaid välisriikidest ning kohalikud organisatsioonid muutuvad järk-järgult rahvusvahelisemateks. See loob tööandjatele aga uusi ja sageli senitundmatuid väljakutseid ja kohustusi – teha muudatusi töökeskkonnas ning vajaduse toetada välistöötajate kohanemist. 2014. aastal ilmunud Balti Uuringute Instituudi uuringuaruanne „Uussisserändajate kohanemine Eestis: valikud ja poliitikaettepanekud tervikliku ja

jätkusuutliku süsteemi kujundamiseks“ vaatles kohanemise teemat laiemas plaanis ning tõi muu hulgas välja, et välistöötajate vahetu kohanemise toetamisega tegeletakse peamiselt tööandja või spetsialiseerunud ettevõtte tasandil, kuid süsteem on ebahühtlane ja killustunud. Seega, kuigi riiklikud hoovad muudavad välistöötajate kaasamist Eestis samm-sammult võimalikumaks ja mugavamaks, vajab senisest rohkem tähelepanu ka tööandja-töötaja tasand. Tuleks teadvustada kui oluline välistöötaja kohanemine on ning missuguseid konkreetseid tegevusi ja praktikaid võiks rakendada selle toetamiseks.

Riikides, kus kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu rahvusvaheline mobiilsus on suurem, on levinud nähtuseks, et tööandjail on kas organisatsioonisisest süsteemid välistöötajate kohanemise toetamiseks või et selleks kasutatakse spetsialiseerunud teenusepakujate abi. Eesti ettevõtetes on eelmainitud Balti Uuringute Instituudi uuringuraporti (2014) hinnangu kohaselt sellised praktikad väga erinevas arengujärgus. Et konkreetseid tugitegevusi varasemalt Eestis uuritud ei ole, puudub ülevaade hetkel erinevates organisatsioonides kasutatavate meetmete tulemuslikkusest ja sobivusest. Sellega kaasneb oht, et kohalikud ettevõtted ei toeta oma välistöötajaid piisavalt või dubleerivad teistes riikides rakendatavaid tegevusi, millel ei pruugi siinses keskkonnas olla soovivat mõju. Seetõttu on oluline esmakordselt just kohanemist toetavaid tugitegevusi põhjalikumalt analüüsida: kaardistada need praktikad ja teenused, millega siinsed tööandjad oma töötajaid toetavad ning analüüsida nende tegelikku seost välistöötajate kohanemisega Eesti kontekstis.

Magistritöö eesmärk on tuvastada Eesti tööandjate poolt välistöötajatele võimaldatud tugitegevuste seosed välistöötajate sotsiaalkultuurilise kohanemisega.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- 1) määratleda kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja mõiste ja analüüsida vajadust nende järele Eesti ettevõtetes;
- 2) selgitada kirjandusele tuginedes, miks on välistöötajate kohanemine oluline ning tuvastada, missugused on selle eeldused ja tulem ning globaalsed praktikad, mille abil riik ja tööandjad kohanemist toetavad;

- 3) tutvuda intervjuude käigus Eesti tööandjate seisukohtadega kohanemise toetamise olulisusest ning kaardistada erinevaid kasutatavaid praktikaid;
- 4) analüüsida Eesti ettevõtetes töötavate kõrgelt kvalifitseeritud välismaalaste kohanemise taset ning erinevate tegurite ja tugiteenuste ning kohanemise vahelisi seoseid;
- 5) analüüsile tuginedes anda hinnang, missugused tugitegevused on enim seotud välistöötajate sotsiaalkultuurilise kohanemisega.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas määratletakse esmalt käesoleva töö jaoks kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja mõiste ning analüüsitakse vajadust nende järele Eestis. Teoreetilise osa teise komponendi moodustab välistöötajate kohanemisega seotud teemade käsitus: kirjeldatakse sotsiaalkultuurilise kohanemise olemust, selle rolli välistöötajate edukal rakendamisel ettevõttes. Kirjanduse põhjal tuvastatakse nii eeldustegurid, mis mõjutavad sotsiaalkultuurilist kohanemist, kui ka kohanemise tulem. Peatüki kolmandas osas tutvustatakse rahvusvahelisi tugiteenuseid ja -süsteeme, mille abil erinevad tööandjad oma kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kohanemist toetavad.

Empiirilises osas kaardistatakse Eesti organisatsioonides töötavatele kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajatele pakutavad tugitegevused ja -teenused ning analüüsitakse nende praktikate ja kohanemise vahelisi seoseid. Esmalt viiakse läbi intervjuud 8 välistööjõudu kasutava tööandjaga, et tutvuda Eesti ettevõtetes levinud seisukohtadega välismaalaste värbamisest ja nende kohanemise toetamisest. Samuti tuvastatakse selleks kasutatavad tugiteenused ja -süsteemid. Lisaks viiakse 14 Eesti organisatsioonis töötava 82 välismaalase hulgas läbi elektrooniline küsitlusuuring, mõõtmaks nende sotsiaalkultuurilise kohanemise taset, hinnangut erinevate praktikate vajalikkusele ja seda, mil määral neile erinevaid teenuseid võimaldatud on. Välistöötajate seas korraldatud küsitluse koostamisel võetakse eeskuju Ravasi *et al.* (2015) ning Salamin ja Davoine (2015) uuringutes kasutatud meetoditest. Tulemuste analüüsis tuuakse esile tugipraktikate ja kohanemise vahelised seosed, et leida missugused tegevused soodustavad suurimal määral välistöötaja üldist-, töö- ja suhtlemise alast kohanemist Eestis.



Autorile teadaolevalt on välistöötajate kohanemist käsitlenud küll 2014. aastal valminud Balti Uuringute Instituudi uurimus ja ka 2016. aasta kevadel erinevates Eesti ülikoolides kaitstavate magistritööde hulgas on mitmeid välistööjõu-temaatilisi uuringuid, kuid konkreetselt erinevate meetmete seost välistöötajate kohanemisega Eestis seni uuritud ei ole. Sellest tulenevalt võiksid magistritöö tulemused pakkuda huvi erinevatele Eesti tööandjatele, kes oma meeskonda kõrgelt kvalifitseeritud välistööjõudu kaasavad. Samuti võiksid tulemused olla kasulikud neile ettevõtetele, kes alles kaaluvad töötajate värbamist välismaalt ning soovivad eelnevalt saada teadlikuks sellest, kuidas nende kohanemist toetada.

# 1. KÕRGELT KVALIFITSEERITUD VÄLISTÖÖTAJATE KOHANEMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja mõiste määratlemine ja välistööjõu vajadus Eesti ettevõtetes

Migranttööjõudu käsitlev teaduskirjandus on üha rohkem hakanud eristama erinevatel alustel toimuvat töörännet (Mahroum 2000; Ang *et al.* 2003; Vance 2005; Andresen *et al.* 2014; Cerdin *et al.* 2014) ja erinevat tüüpi organisatsioone, mida puudutab töötajate globaalne mobiilsus (Tarique *et al.* 2016: 24). Sellest tulenevalt selgitatakse ja analüüsitakse käesolevas alapeatükis erinevaid migranttööjõu kohta kasutatavaid termineid Eesti ja rahvusvahelises kirjanduses. Käesoleva töö fookuses on enim lisandväärtust loovad ning Eesti talendipoliitika raames olulised kõrgelt kvalifitseeritud välismaalased, mistõttu täpsustatakse ka magistritöös kasutatavat kõrgelt kvalifitseeritud välistööjõu definitsiooni. Alapeatüki teises pooles vaadeldakse välistööjõu vajadust Eesti ettevõtetes.

Uude riiki kolimine karjääri arendamise nimel ei ole uus nähtus. Rahvusvahelises teaduskirjanduses varieerub välistöötajate definitsioon autorist ja aastakümnest sõltuvalt. Varasem levinud arusaam oli, et välistöötaja on alluv, keda saadab teatud perioodiks teise riiki teatud ülesandeid täitma tema tööandja, tagades muuhulgas töötajale ka vajaliku toe ning kompensatsiooni teise riiki kolimisel (Ang *et al.* 2003: 562). 1980.-1990. aastatel keskendus välistöötajate-alane kirjandus põhiliselt globaalsete suurorganisatsioonide töötajatele, kes kolisid teise riiki eesmärgiga jätkata sama rahvusvahelise korporatsiooni mõnes muus üksuses ning kelle kohta kasutatakse ingliskeelset terminit *expatriate*<sup>1</sup> (Guzzo *et al.* 1994;

---

<sup>1</sup> *Expatriate* mõistele puudub ühene eestikeelne vaste, enamjaolt kasutatakse Eestis töötava välismaalase määratlemiseks termineid *välistöötaja* või *võõrtöötaja* (Eesti keele ... 2009). Autor kasutab mõistet *välistöötaja*, lähtudes töötaja nn tekkeviisist, *võõrtöötaja* mõistet ei kasutata töös äraütleva alatooniga tõttu.

Morris, Robie 2001; Toh, DeNisi 2005). Välistöötaja kvalifikatsioonile, staatusele, pädevusele ja legitiimsusele viitab see, et mõiste alla ei arvestata migrante, kes ei ole võimelised leidma tööd või kes töötavad illegaalselt (Andresen *et al.* 2014: 2303; Cerdin, Selmer 2014), kes on pagulased, asüülitaotlejaid või muud sunniviisilise rände raames kolijad (Global expatriates ... 2016). Samuti iseloomustab välistöötaja staatuses olijat oma püsiva elukoha muutmine (Andresen *et al.* 2014: 2303), st. teises riigis töötatakse pikemaajaliselt kui lihtsalt lühiajalise tööreisi käigus ja tegemist on siiski kindlal, töötamise eesmärgil uude riiki kolimisega.

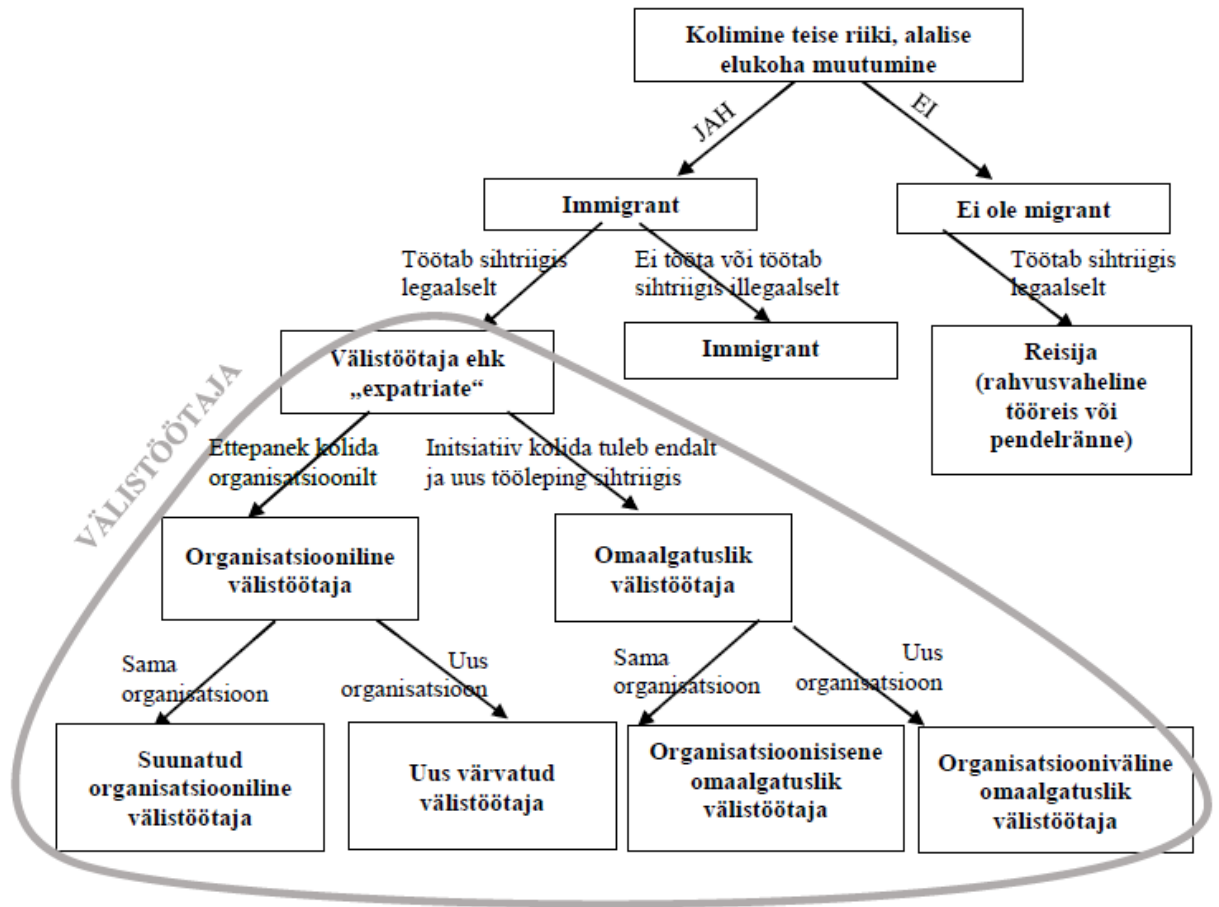
Aja möödudes on rahvusvahelise töötamise põhjused ja väljundid mitmekesistunud (Collings *et al.* 2007), mistõttu on hakatud eristama ka seda, millisel ajendil inimene teise riiki tööle asub. Tööandja poolt initsieeritud töörande kõrvale on kerkinud trend, mille puhul inimesed omal soovil uude riiki tööle kolivad (Peltokorpi, Froese 2009: 1096). Kui tööandja suunamise puhul on isiku motivatsioon uude riiki kolida tugevalt seotud organisatsiooni eesmärkide, enda organisatsioonisisese karjääriarengu ning finantsiliste hüvedega, siis teise versiooni puhul ajendavad tööranne hoopiski isiklikud põhjused, soov end arendada, seiklusjanu, hea tööpakkumine või võimalus töötada rahvusvahelises kollektiivis (*Ibid.*: 1099). Samas nimetavad Cerdin ja Selmer (2014) ka selliseid enda otsuse ajal uude riiki kolinud inimesi välistöötajateks, ja migratsiooni töörandeks. Sellest saab järeldada, et välistöötaja definitsioon ei ole üheselt mõistetav ja varieerub erinevates uuringutes. Samuti tuleb olla teadlik, et välistöötaja nime all võib mõelda väga erinevate eesmärkide, kogemuste ja motivatsiooniga isikuid.

Töörände eesmärkide ja ajendite mitmekesistumise tõttu on alates 2000. aastate algusest üha enam mõistetud vajadust erinevaid töörande stsenaariume akadeemilises kirjanduses eraldi käsitleda, defineerida ja põhjalikumalt uurida (Suutari, Brewster 2000). Sellest tulenevalt eristatakse mõisteid organisatsiooniline ehk suunatud välistöötaja (*assigned expatriate* või *organizational expatriate*) ja omaalgatuslik välistöötaja (*self-initiated expatriate*) (Andresen *et al.* 2014: 2295; Peltokorpi, Froese 2009; Selmer, Luring 2010; Suutari, Brewster 2000). Organisatsioonilise ehk suunatud välistöötaja teise riiki kolimise initsieerib tööandja, liigutades töötajat sama asutuse erinevate üksuste vahel või tehes välisriigis personali

sihtotsingu käigus välismaalasele ettepaneku sihtriiki kolida (Andresen *et al.* 2014: 2295). Omaalgatusliku välistöötaja puhul tuleb soov oma karjääri rahvusvaheliselt arendada ning teise riiki tööle asuda inimeselt endalt (*Ibid.*). Autorile teadaolevalt ei ole eesti keeles neid kaht välistöötamise liiki varasemalt erinevalt defineeritud, mistõttu tehakse ettepanekud eeltoodud tõlkeks esmakordselt.

Eestis välistööjõu temaatikat käsitledes on edaspidi kindlasti oluline erinevaid välistöötaja tüüpe teadvustada. Näiteks Doherty *et al.* (2008) uuringu kohaselt moodustavad tänapäeval ligi kaks kolmandikku mobiilsest tööjõust just omaalgatuslikud välistöötajad ja traditsiooniliste organisatsiooniliste välistöötajate roll organisatsioonides pigem väheneb. Andresen *et al.* (2014) eristavad nelja töörande stsenaariumit, mis võimaldavad tööandjatel mõista erinevatel eesmärkidel mobiilsete välistöötajate motivatsiooni ja eesmärke. Kui ettevõttesse saabub kaks välistöötajat – üks suunatud sama korporatsiooni teisest üksusest ning teisele on tehtud sihtotsingu raames ettepanek uude riiki kolida, on nende ootused, eesmärgid ja vajadused kindlasti erinevad, hoolimata asjaolust, et mõlema puhul on tegemist justkui organisatsioonilise välistöötajaga.

Joonis 1 annab ülevaate erinevatest võimalikest stsenaariumitest välistööjõu liikumise kohta ning sellel on eristatud, keda võib nimetada välistöötajaks. Selgub, et üldise välistöötajate definitsiooni all käsitletakse sageli väga heterogeenset gruppi inimestest, kelle suhtumine karjäärivõimalustesse, valmisolek end pikaajaliselt teatud positsiooni või organisatsiooniga siduda, aga ka vajadused tööandjapoolse toetamise järgi võivad suurel määral varieeruda.



**Joonis 1.** Välistöötajate tüübid sõltuvalt töörande initsiaatorist. Autori koostatud Andresen *et al.* 2014: 2303 põhjal.

Senikirjeldatust selgub, et välistöötajaskond on väga mitmekesine, aga magistritöös on fookuses Eesti majandusse maksimaalselt lisandväärtust toovad ehk kõrge kvalifikatsiooniga välistöötajad. Et just teadmiste ja oskuste globaalne liikumine on see, mis arendab riikide ja maailma majandust (Beaverstock 2005: 246), on üha kasvav hulk rahvusvahelisi kui ka kohalikke uurimusi keskendunud kõrgelt kvalifitseeritud välistööjõule (Balti Uuringute Instituut 2014; Sisekaitseakadeemia 2013; Koser, Salt 1997; Ravasi *et al.* 2014). Sellest tulenevalt on asjakohane vaadelda, mille alusel hinnatakse töötajat kõrgelt kvalifitseerituks.

Kuigi erinevad riigid ja tööandjad teevad pingutusi kõrgelt kvalifitseeritud välistööjõu leidmiseks (Balti Uuringute Instituut 2014; Ravasi *et al.* 2014), puudub ühene ülemaailmne

arusaam selle osas, kuidas määratleda, milline inimene on kõrgelt kvalifitseeritud ja milline mitte (Sisekaitseakadeemia 2013: 8). Ebamäärasuse põhjuseks on, et definitsioon kujuneb kolme teguri – töötaja tausta, tööandja ja riikliku konteksti – koosmõjul (Mahroum 2000: 24). Lihtsaim võimalus on määratleda kõrge kvalifikatsioon üksnes inimese omandatud haridustasemest lähtuvalt, ent tegelikkuses on oluline arvestada mitmete individuaalsete aspektidega. Koser ja Salt (1997: 287) on toonud ilmetava näite, et kõrge kvalifikatsiooni ja oskused võib omandada ka tööstaažiga praktilise tegevuse käigus. Seega ei ole akadeemiline haridus ainus võimalus, mille abil töötaja end tööalaselt arendada saab.

Eestis on kõrge kvalifikatsiooni määratlemiseks kasutatud näiteks Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni ISCO-08 (*International Standard Classification of Occupations*) ametite standardklassifikatsiooni, millest peametrühmade 1–3 puhul defineeritakse inimene kõrgelt kvalifitseerituks (Sisekaitseakadeemia 2015: 8). Täpsemalt jaotuvad peametrühmad järgnevalt: 1 – juhid, 2 – tippspetsialistid, 3 – tehnikud ja keskastme spetsialistid (Ametite klassifikaator...2008). Lisaks Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni klassifikaatorile kasutatakse Euroopa Liidu riikides kõrge kvalifikatsiooni määratlemiseks ka UNESCO rahvusvahelise hariduse standardklassifikatsiooni ISCED (*International Standard Classification of Education*) (Sisekaitseakadeemia 2013: 8), sidudes kõrge kvalifikatsiooni omandatud kõrgharidusega. Eelneva kahe meetodi kombinatsioon, mida kasutab ka näiteks Eesti Politsei- ja Piirivalveamet elamislubade väljastamisel (Välismaalaste Seadus § 190), võttes arvesse nii haridustaseme kui ametikoha, võimaldab ühest küljest teha ametiasutustel ja poliitikakujundajatel kiiremaid valikuid ja otsuseid selle osas, kas välismaalane kuulub sisserrändajana riigi jaoks atraktiivsesse gruppi, ja teisalt tagab suurema tõenäosusega õigete inimeste kaasaarvamise kõrgelt kvalifitseeritute hulka.

Välistöötajaid ja nende kohanemist uurides tuleb arvestada ka sihtriigis viibimise ajaga – ei ole asjakohane võrrelda samadel alustel juba 30 aastat Eestis töötanud inimest siia äsja kolinuga. Eestis on kasutusel uussisserrändaja termin, mille all mõeldakse isikuid, kes on siia seaduslikult saabunud kuni viis aastat tagasi (Kultuuriministeerium 2014: 18). Uussisserrändajad ehk kuni viis aastat riigis viibinud on näiteks ka sihtgrupp, kelle kohanemist Eestis Siseministeeriumi Kohanemisprogrammi abil toetatakse

(Kohanemisprogramm 2014). Selline 5-aastane piir sobib kokku järgnevas alapeatükis käsitletava kohanemise ajalise mõõtmega, millest selgub, et välistöötajad jõuavad põhjalikult uue keskkonnaga kohaneda umbes 48–60 kuuga (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005: 271). Põhjus, miks magistritöö ei keskendu aga üksnes uussisserändajatele on, et nimetatud mõiste hõlmab nii töotajaid, pererände raames tulijaid, tudengeid kui ka muudel põhjustel riiki saabunud (Balti Uuringute Instituut 2015: 126). Käesolevas uurimuses keskendutakse aga üksnes töötajatele.

Et välistöötaja laiahaardelist definitsiooni kitsendada ja selekteerida käesoleva töö autorile huvi pakkuv sihtgrupp, kasutatakse magistritöös sünteesi erinevatest kriteeriumitest ning luuakse uurimuse jaoks määratlus kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja (vt tabel 1). Uurimuses keskendutakse vaid neile, kes on Eestisse kolinud töötamise eesmärgil. Selle sihtgrupi kirjeldamiseks sobib termin välistöötaja (Balti Uuringute Instituut 2014). Sarnaselt Ravasi *et al.* (2015) uurimusele käsitleb magistritöö organisatsioonilisi ja omaalgatuslikke välistöötajaid üldiselt koos, kuid jätab andmete kogumisel ja analüüsil siiski võimaluse erinevuste tuvastamiseks. Nende üldiselt koos käsitlemise põhjuseks on, et Eesti ettevõtetes töötavad nii organisatsioonilised kui omaalgatuslikud välistöötajad samaaegselt, mõlemad neist on ettevõtete jaoks väärtuslikud, mõlema puhul on ka oluline, et oleks tagatud maksimaalne kohanemine.

Lähtuvalt Eesti riiklikust poliitikast toetada just kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate sisserännet Eestisse (Konkurentsivõime kava ... 2012: 14), keskendub ka magistritöö kõrge kvalifikatsiooniga välistöötajatele, lähtudes seejuures ametite klassifikatsioonist ja/või kõrgharidusest.

Viimasena on oluline määratleda ka ajaline mõõde – kui pikka aega Eestis viibinuid käesoleva magistritöö raames käsitletakse. Et uurimuse fookuses on kohanemine, on ajaliseks piiriks seatud uussisserändajale omane kuni 5 aastat.

**Tabel 1.** Kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja määratlus

	Rände eesmärk	Kvalifikatsioon	Eestis viibitud aeg
<b>Kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja määratlus magistritöös</b>	Töötamine. Initsiatiiv Eestisse kolimiseks võib olla tulnud rahvusvahelisest organisatsioonist tööandjalt ( <i>organisatsiooniline välistöötaja</i> ) kui ka välismaalaselt endalt ( <i>omaalgatuslik välistöötaja</i> ).	Kõrge kvalifikatsioon (ISCO-08 pearühmad 1,2,3; kõrgharidus).	Kuni 5 aastat.

Allikas: autori koostatud erinevate välistööjõudu käsitlevate uuringute ja raportite sünteesil (Andresen *et al.* 2014, Sisekaitseakadeemia 2013, Kultuuriministeerium 2014: 18).

Kui alapeatüki esimeses osas formuleeriti see, keda mõeldakse magistritöös käsitletud kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate all, siis ärgnevalt vaadeldakse nende mõju Eesti majandusele ja välistööjõu rakendamistrende ning -vajadusi siinsetes ettevõtetes. Tööjõu rahvusvaheline liikumine on üks globaliseerumise aspektidest, mil on oluline mõju Eesti organisatsioonidele ja ka riigile tervikuna. Migratsiooni Eestis iseloomustab möödunud kümnendi jooksul ühest küljest mahukas väljaränne peamiselt kõrgema elatusasemega Euroopa riikidesse, teisalt aga iga-aastane üha suurenev sisseränne (Välisränne soo ... 2016). Sisserändest märkimisväärse osa moodustab ka sisseränne töötamise või ettevõtluse eesmärgil (Politsei- ja Piirivalveamet „Elamisload“ 2006-2015), mis näitab, et Eesti majanduse arengu seisukohalt enimolulised rändeliigid on esindatud.

Kuigi kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistid moodustavad rahvusvaheliselt mobiilsest tööjõust vaid väikese osa (OECD 2008: 75), on nende globaalne liikumine pidevas tõusutrendis (Defoort 2008: 317). Kõrgelt kvalifitseeritud migrandid on vajalikud nii ettevõtete kui riikide konkurentsieelise säilitamiseks (Koser, Salt 1997: 290). OECD raport „International mobility of the highly skilled“ (2001: 71) hindab kõrgelt nende rolli riikide majandusele – rakendades kaasatoodud teadmisi ja kogemusi, tõstavad nad sihtkohas innovatsiooni taset. Seetõttu toimub pidev riikidevaheline võistlus kõrgelt kvalifitseeritud töötajate ja nende teadmiste ning oskuste pärast (Mahroum 2000: 23). Lääne riigid on demograafilises siirdes jõudnud rahvastiku vananemiseni, millest tulenevalt on tööjõupuudus ilma sisserändeta paratamatu ja võidujooksus jäävad püsima need riigid, mis suudavad olla mobiilse kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu jaoks atraktiivsed.



Vajadus kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistide järele on ka Eestis. Madala lisandväärtusega majandusvaldkondadele panustades ei ole Eesti majandus jätkusuutlik. Ka riiklikult prioritseeritakse kõrge lisandväärtusega tegevusi – kolme potentsiaalikaima tegevusvaldkonnana nähakse info- ja kommunikatsioonitehnoloogiat, tervisetehnoloogiat ja -teenuseid ning nutikalt ressursisäästlikku ettevõtlust (Nutikas spetsialiseerumine 2013: 5). Samas on Eesti rahvaarv väike ning rahvastik vananev, mistõttu ei suuda kodumaine tööjõuturg pakkuda piisavalt spetsialiste, et vastata tööandjate nõudlusele. 2009 ja 2014. aastate võrdluses oli Eestis tööealise elanikkonna arv kahanenud ligikaudu 4% – seda nii demograafiliste tegurite kui väljarände tõttu (Sisekaitseakadeemia 2015: 13). Teatud määral aitab struktuurset tööjõupuudust leevendada hariduse ja tööturu vajaduste ühtlustamine või protsesside automatiseerimine, aga inimeste vähenemist see ei asenda.

Sobivate oskustega tööjõu puudus tekitab kohalikel ettevõtetel ka seetõttu, et lisaks väikesele rahvaarvule ei ole Eestis pakutav kõrgharidus piisavalt detailse spetsialiseerumisega täitmaks erinevate tehnoloogiamahukate ettevõtete nõudmisi (Tammaru *et al.* 2015: 39-40). Kohalik piisavate oskuste ja teadmiste puudumine loob siinsetele ettevõtetele kasvubarjääri. Ilma täiendava tööjõuta on ettevõtetel keeruline kasvada või oma tegevust laiendada (*Ibid.*: 39). Konkurentsieelse säilitamiseks ja arengu jätkamiseks näevad ettevõtjad ühe lahendusena sobivate töötajate otsimist rahvusvaheliselt tööjõuturult (Nutikas spetsialiseerumine ... 2013: 15), kust on võimalik leida ka selliseid spetsiifilisi oskuseid ning kogemusi, mis Eestis ülikooli lõpetanutel või Eestis töötaval tööjõul puudub.

Eelkirjeldatud nõudlusest ja tööjõuvajadustest lähtuvalt on kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate tööleasumine Eestis juba mitmeid aastaid aktuaalne olnud. Kuigi väga detailset ülevaadet kõigist Eestisse saabunud kõrgelt kvalifitseeritud välismaalastest on võimatu anda, sest Euroopa Liidu kodanike osas puudub rändeliiki arvesse võttev statistika ja sageli töötavad nad Eestis ka ilma oma elukohta siin registreerimata, on järgnevalt välja toodud enim silma paistvad trendid nii üldise sisserände kui ka töörande kohta.

2015. aastal oli Eesti rändesaldo ehk sisserände ja väljarände vahe üle pika aja positiivne ning Eestisse saabus elama 2410 inimest rohkem kui siit lahkus (Rahvaarvu kasvamist ...

2016 ). Kuigi sisserännanute hulgas on ka Eesti kodanikest tagasipöördujaid ning Euroopa Liidu kodanikke, kelle täpset rände eesmärki on andmete puudumise tõttu raske hinnata, annab Politsei- ja Piirivalveameti poolt väljastatud statistika kinnitust, et nõudlus välismaalastest töötajate järele on kasvanud. Selle kohaselt ( Elamislubade statistika 2016: 1) väljastas Eesti 2015. aastal kolmandate riikide kodanikele 1659 elamisluba töötamiseks – antud näitaja on ligi kolmandiku võrra kõrgem kui aastal 2014. Eestis on kolmandate riikide kodanikel võimalik taotleda elamisluba töötamiseks vaid olukorras, kus kohalik tööandja juba nende tööleasumist kinnitab ja sponsoreerib. Samuti peab tööandja olema valmis tasuma välismaalasele ka minimaalselt 1,24-kordset Eesti keskmist töötasu (Välismaalaste seadus 2016). Asjaolu, et sisseränne töötamise eesmärgil 2015. aastal hoolimata kohustuslikest nõuetest nii kiiresti kasvas, annab kinnitust hüppeliselt suurenenud nõudlusest lisatöötajate järele.

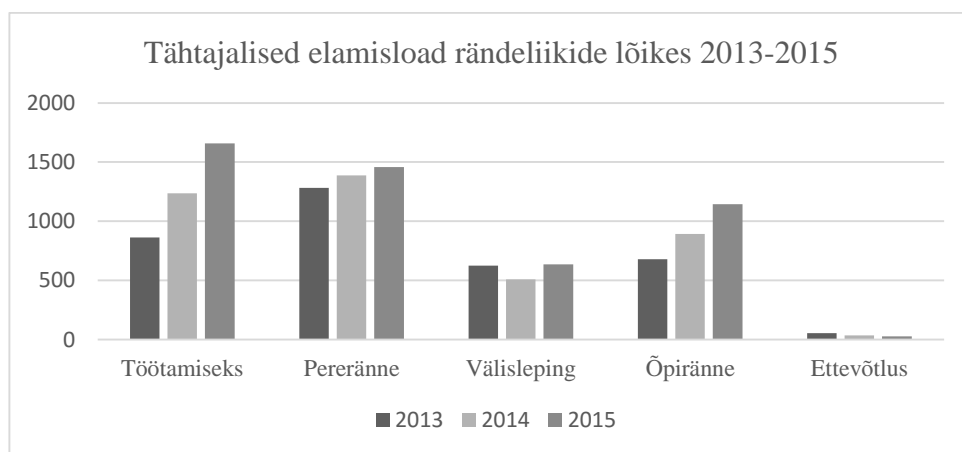
Põhjalikum ülevaade sisserände eesmärkidest ja ka domineerivatest Eestisse kolinud rahvustest on toodud tabelis 2, mis põhineb Sisekaitseakadeemia poolt läbi viidud uuringu (2015) statistikal aastatest 2009–2014. Selgub, et enim majanduslikku lisandväärtust loov töö- ja ettevõtlusränne moodustab 40% kolmandate riikide kodanike immigratsioonist (*Ibid.*: 11). Märkimisväärne on ka välismaalaste kvalifikatsioon – sama uuringu kohaselt on ligi 61% kõrge kvalifikatsiooniga ja sisserännanute seas on kõrghariduse omandanute osakaal oluliselt suurem kui kohaliku tööealise elanikkonna seas (*Ibid.*: 13). Enimlevinud valdkonnad, milles kolmandatest riikidest pärit välistöötajad tööle asusid on töötlev tööstus, hulgi- ja jaekaubandus, info ja side, haridus ning kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus (*Ibid.*: 18). Põhilised piirkonnad, kuhu tööle asutakse on Tallinn, Tartu ja ka Narva (*Ibid.*: 12) – just neis piirkondades asub ka enamus kõrget lisandväärtust loovast ettevõtlusest Eestis ja vajadus kvalifitseeritud tööjõu järele on suurim.

**Tabel 2.** Ülevaade Eestisse sisserännanutest aastal 2009–2014

<b>Kolmandate riikide kodanikud, kellele väljastati esimene tähtajaline elamisluba</b>					
<b>Rände alus</b>	<b>Arv</b>	<b>%</b>	<b>Kodakondsus</b>	<b>Arv</b>	<b>%</b>
Pereränne	7493	33	Venemaa	7321	32
Tööränne	6368	28	Määratlemata	4653	21
Välisleping	4636	21	Ukraina	4200	19
Õpiränne	3402	15	Ameerika Ühendriigid	1097	5
Ettevõtlus	432	2	Hiina	585	2
Legaalne sissetulek	168	1	Muu	4643	21
<b>Eestis elavad Euroopa Liidu kodanikud</b>					
<b>Elamisõiguse alus</b>	<b>Arv</b>	<b>%</b>	<b>Kodakondsus</b>	<b>Arv</b>	<b>%</b>
Tähtajaline elamisõigus	14932	82	Soome	4895	27
Alaline elamisõigus	3219	18	Läti	2317	13
			Saksamaa	1968	11
			Muu	8881	49

Allikas: autori koostatud Sisekaitseakadeemia (2015) uuringu põhjal.

Järsult kasvavat vajadust välistöötajate järele illustreerib ka joonis 2, millel on toodud elamislubade väljastamine töötamiseks aastatel 2013–2015 (Elamislubade ... 2016). Nii töö- kui õpiränne Eestisse on hoogsalt suurenenud, kuid kõige hüppelisema kasvu on teinud sisseränne töötamise eesmärgil, aastal 2015 väljastas Politsei- ja Piirivalveamet esmakordselt enim elamislube kolmandate riikide kodanikele just sel alusel.



**Joonis 2.** Tähtajaliste elamislubade väljastamine rändeliikide lõikes aastatel 2013–2015. Autori koostatud Elamislubade statistika (2016: 1) põhjal.

Tegurid, mis ajendavad kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu teise riiki kolima on erinevad. Nendeks võivad olla töötamise ja töötingimustega seotud aspektid nagu töötasu, asutuste prestiiž või isiklikud arenguvõimalused, riiklikud poliitikad, riigisüsteemi läbipaistvus, kohapealsed kättesaadavad finantsteenused (Mahroum 2000: 29). Eesti atraktiivsus töötamiskohana sõltub suuresti lähteriigist ja sealsetest tingimustest. Euroopa kontekstis on Eesti töötasu pigem madalam ning ei suuda konkureerida Põhja-, Lääne- ja Kesk-Euroopa kõrgema elatustasemega riikide keskmiste palkadega, mis mõnel juhul edestavad Eestit rohkem kui kolmekordselt (Annual net ... 2014; Tammaru *et al.* 2015: 52) ning potentsiaalsed välistöötajad ei pruugi alati süveneda elukalliduse ja palga suhte analüüsimisse.

Ülemaailmses võrdluses on Eesti töötasu poolest oluliselt konkurentsivõimelisem (*Ibid.*). Ka Ang *et al.* (2003: 575) tuvastasid oma uurimuses, et välistöötajate rahulolu uue töökeskkonnaga sõltub suuresti sellest, kuidas seda nähakse võrreldes päritoluriigi tingimustega. Seega võivad erinevatest piirkondadest pärit välistöötajad hinnata Eesti puhul sootuks erinevaid aspekte – töötasu kõrval võib atraktiivsena näida hoopis turvaline või looduslähedane keskkond, hõlpsalt toimiv riigisüsteem või lühikesed vahemaad ja kodust tööle liikumiseks kuluv vähene aeg.

Eestis kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate hulgas läbi viidud uuringust (Tammaru *et al.* 2015: 44) avaldub, et Eesti puhul on atraktiivseks tõmbeteguriks riigi maine tugeva IT-riigina, selles valdkonnas on Eestis mitmeid edukaid ettevõtteid. Sama kuvandit on püütud süvendada ka 2015. aastal Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt algatatud rahvusvahelise Work in Estonia programmiga. Programmi eesmärk on tutvustada Eestit kõrgelt kvalifitseeritud välismaalaste hulgas kui atraktiivset töötamise sihtriiki, mis pakub võimalusi oma karjääri kiireks arendamiseks ja hetkel on sihtgrupiks IT-valdkonna professionaalid (Work in ... 2016). Selline turundustegevus on äärmiselt tervitatav, sest 2014 aastal Balti Uuringute Instituudi poolt läbi viidud uuringus kinnitasid Eestis juba töötavad välismaalased, et Eesti rahvusvahelise tuntuse suurendamine on äärmiselt oluline (Kallas *et al.*: 27). Seetõttu on vajalik, et nii EAS programm kui ka teised riigiasutused või Eestit esindavad võtmeisikud riikliku turundustegevusega jätkaksid.

Balti Uuringute Instituudi poolt läbi viidud uuring (2015: 127) on lisaks suhteliselt madalale palgatasemele ja Eesti vähesele tuntusele tuvastanud veel teisigi välistöötajate siiatulekut takistavaid tegureid. Näiteks, et välismaalastel on keeruline leida praktilist informatsiooni riiklike ja kohalike teenuste kohta, Eestis ei ole siiani olnud piisavalt võimalusi muukeelse hariduse pakkumiseks välistöötajate lastele ning ühiskonna ja riigi tasemel on tajutav madal teadlikkus kultuuridevahelistest erinevustest.

Riiklikult tellitud uuringute kui ka sidusgruppide tagasiside põhjal toimub riigis järjepidevalt uuendusi muutmaks välismaalaste kohanemist Eestis lihtsamaks. Hiljutise näitena saab välja tuua peaministri ja iduettevõtjate ümarlaua, mille käigus otsiti lahendusi näiteks ingliskeelsete koolikohtade vähesuse probleemile (Vabariigi valitsus ... 2016). Eelnimetatud probleeme vähendab riiklikul tasemel ka Siseministeeriumi rakendatav Kohanemisprogramm, mille raames pakutakse Eestis kuni 5 aastat elanud välismaalastele erinevatel Eestis elamisega seotud teemadel tasuta koolitusi (Kohanemisprogrammi määrus 2015). Selline avatud suhtlus ja valmisolek muudatusteks on oluline nii kohalike omavalitsuste kui terve riigi tasandil, et ühest küljest tõuseks Eesti kui sihtriigi atraktiivsus just kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate seas ning teisalt vastaks sinne keskkond ka juba siia kolida otsustanud ootustele ning soodustaks nende kohanemist ja seega ka rahulolu.

## **1.2. Sotsiaalkultuuriline kohanemine, seda mõjutavad tegurid ja tulem**

Kohanemine on peamine tegur, mis määrab kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja edu sihtriigis. Kohanemisest sõltub, kui kulukas või väärtuslik on välistöötamise kogemus nii tööandjale, töötajale kui ka töötaja perekonnale (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2012: 257). Töötajad peavad välisriiki kolimisel harjuma potentsiaalselt erineva kultuuri, töötavade ja kliimaga ning suutma toime tulla bürokraatlike ja olme-eluga seotud toimingutega võõras keskkonnas ja keeles (Black *et al.* 1991: 292). Selles ebaõnnestumine võib endaga kaasa tuua madala töösoorituse, soovi riigist lahkuda või hoopiski pinged eraelus. Tööandja jaoks tähendab välismaalasest töötaja samuti hulgaliselt lisakulusid, riske ja vastutust: rahvusvaheliselt värbamise keerukus, bürokraatiaga seotud kulud, logistikaga ja majutusega seotud

kompensatsioon jne. Rahvusvahelises organisatsioonis on töötaja lähetamine välisriigis asuvasse üksusesse mitmekordselt kulukam kui sihtriigist kohapealse töötaja värbamine (Selmer 2001: 1220). Kuid hoolimata sellega kaasnevatest raskustest ja riskidest on tulenevalt suurenevast nõudlusest spetsiifiliste oskuste ja teadmiste järele kõrgelt kvalifitseeritud välistööjõu kasutamine vältimatu.

Eelmainitu tõttu on välistöötajate kohanemise teemale pühendatud arvukalt uurimusi (Black *et al.* 1991; Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005; Kraimer *et al.* 2001; Hechanova *et al.* 2003). Magistritöös keskendutakse välistöötaja sotsiaalkultuurilisele ehk kultuuriülesele kohanemisele (Takeuchi 2010: 1042; Black *et al.* 1991: 292), sest just selles valdkonnas toimuvad välistöötaja jaoks suurimad muutused ja kuna sotsiaalkultuuriline kohanemine hõlmab inimese elu erinevaid tahke – nii tööväliseid kui ka töökeskkonnaga seotuid.

Levinuima definitsiooni kohaselt on sotsiaalkultuuriline kohanemine psühholoogilise mugavuse tase, mida inimene uue kultuurikeskkonna erinevate aspektidega seoses tunneb (Black, Stephens 1989; Black, Gregersen 1991). Mida enam on inimene kohanenud, seda mugavamalt ta end tunneb ja seda vähem põhjustab uues keskkonnas elamine stressi ning ärevust. Selmeri (1999: 42) definitsiooni kohaselt saab sotsiaalkultuurilist kohanemist mõõta läbi selle, kui heaks hindab välismaalane oma hakkamasaamist uues keskkonnas. Mõlemad definitsioonid kinnitavad, et sotsiaalkultuuriline kohanemine on eeldus edukaks toimimiseks ja väheseks stressiks.

1980. aastate lõpul toimus sotsiaalkultuurilist kohanemist käsitlevas teaduses oluline areng, kui leiti, et senise ühemõõtmelise määratluse asemel tuleks kohanemist vaadelda kolmedimensioonilisena (joonis 3). Black (1988) ning Black ja Stephens (1989) kinnitasid oma uuringutega, et välistöötaja sotsiaalkultuuriline kohanemine uues riigis koosneb kolmest üksteist mõjutavast dimensioonist: üldisest ehk kultuurilisest kohanemisest (*general adjustment*), tööalasest kohanemisest (*work adjustment*) ja suhtluse alasest kohanemisest (*interactional adjustment*).



**Joonis 3.** Kolmedimensiooniline sotsiaalkultuuriline kohanemine. Autori koostatud Black *et al.* 1991; Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005: 262 põhjal

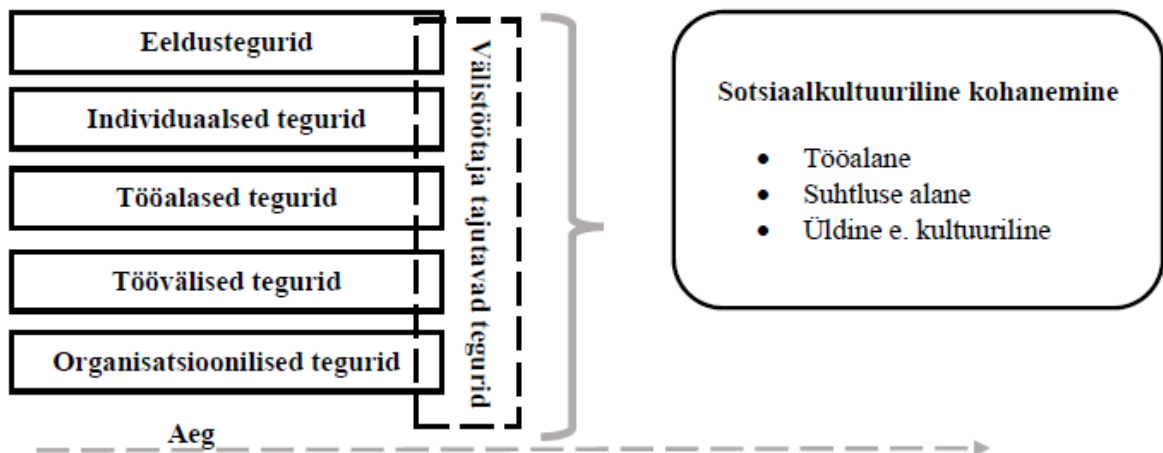
Tööalane kohanemine näitab, kui mugavalt välistöötaja end uuel ametikohal ja seoses tööülesannetega tunneb. Suhtluse alane kohanemine väljendub läbikäimises sihtriigi kohalikega – nii kolleegide kui tööväliste kontaktidega. Üldise ehk kultuurilise kohanemise alla jääb aga hulk uue keskkonnaga seotud tööväliseid tegureid: elamistingimused, toit, transport, meelelahutus, tervishoid jm (Black *et al.* 1991). Need kolm komponenti moodustavad koos tervikliku elu uues keskkonnas ja enda hästi tundmiseks on oluline olla kohanenud neist kõigis

Kolmedimensiooniline kohanemise mudel võimaldab selgelt ja adekvaatselt vaadelda ning analüüsida peamisi probleeme ja muutusi, millega välismaalane uude riiki kolides silmitsi seisab, jagades need muutused hästi hoomatava kolme alagrupi vahel. Mudeli sobivust kohanemise mõõtmiseks on kinnitatud ka hilisemate uuringute käigus (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005; Shaffer *et al.* 1999; Hechanova *et al.* 2003) ning üle kahekümne aasta kasutusel olnud sotsiaalkultuurilise kohanemise kolmedimensiooniline lähenemine on laialt aktsepteeritud tänaseni. 2013. aastal avaldasid Haslberger ja kolleegid kolmedimensioonilise mudeli staatilisuse kohta omapoolse kriitika ning pakkusid välja veelgi põhjalikuma multidimensioonilise lähenemisviisi, mis võtab arvesse ka kognitiivse, afektiivse ja käitumusliku dimensiooni, mis kõik jagunevad omakorda sisemiseks (käitumise efektiivsus) ning väliseks (käitumise asjakohasus) (2013: 341-342). Kuna Haslbergeri ja kolleegide käsitus on aga käesoleva töö seisukohalt liialt psühholoogilise lähenemisega, siis magistritöös on lähtutud Black (1989) ja Black *et al.* (1991) kolmemõõtmelisest käsitlusest, mille analüüsimisel on võimalik teha selgemaid ja praktilisemaid soovitusi, kuidas tööandja saaks toetada kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja kohanemist.

Sotsiaalkultuurilisel kohanemisel on suur mõju välistöötaja tegevuse edule. Et kohanemise näol on tegemist muutuva näitajaga, on oluline olla teadlik sellest, kuidas seda soodustada ja

tuvastada kohanemist mõjutavad tegurid (*adjustment antecedents*). See vajadus on andnud alust arvukatele uurimustele (Black *et al.* 1991; Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005; Bhatti *et al.* 2013; Gundersen *et al.* 2012; Lee, Kartika 2014; Ravasi *et al.* 2015; Wu, Ang 2011). Uurimuste sünteesina võib kohanemise mõjutajad jaotada viide suuremasse gruppi: organisatsioonilised-, individuaalsed-, tööalased-, eeldus- ja töövälised tegurid.

Käesoleva töö autor teeb teaduskirjandusele tuginedes ettepaneku neile laialdaselt mainitud teguritele lisada juurde veel kuuenda grupi: välistöötaja tajutavad tegurid. Seda põhjusel, et mitmed autorid (Guzzo *et al.* 1994; Florkowski, Fogel 1999; Lee, Kartika 2014; Mahajan, Toh 2014) on leidnud seoseid kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kohanemise ja nende poolt subjektiivselt tajutavate situatsioonide vahel. Nendeks teguriteks on näiteks sihtriigi tajutav etnotsentrism<sup>2</sup>, tajutav organisatsioonipoolne tugi, tajutav sihtriigi kolleegide sõbralikkus. Uuringutest avaldub, et mitte üksnes tegelik situatsioon ei mõjuta kohanemist, vaid kuna tegemist on muutuva ja subjekti hinnangul baseeruva nähtusega, on oluline roll välismaalase subjektiivsel tajul, varasemate viie eeldusteguriga mudelite (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005) koostamise hetkel ei olnud taju käsitlus kirjanduses veel nii levinud. Ülevaade põhilistest kohanemist mõjutavatest teguritest on sünteesitud joonisel 4.



**Joonis 4. Välistöötaja sotsiaalkultuurilist kohanemist mõjutavad tegurid.** Autori koostatud Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005; Black *et al.* 1991; Guzzo *et al.* 1994; Florkowski, Fogel 1999; Lee, Kartika 2014 ning Mahajan, Toh 2014 põhjal.

<sup>2</sup> Etnotsentrism ehk rahvakesksus, maailma nägemine ühe kultuuri seisukohalt (Seletav Sõnaraamat 2009)



Tutvudes teguritega detailsemalt, selgub, et nende mõju kohanemise kolmele dimensioonile on erinev ja väga nüansirohke. Tabel 3 annab ülevaate neid käsitlevatest artiklitest.

**Tabel 3.** Sotsiaalkultuurilist kohanemist mõjutavate tegurite käsitus kirjanduses

<b>Tegu- rid</b>	<b>Kohanemist mõjutav aspekt ja lühikirjeldus</b>	<b>Teemat käsitlenud autorid</b>
Eeldus- tegurid	<b>Varasem välismaal elamine</b> – kogemused välislähetustel, välisriigis elamisel, kultuuriliselt mitmekesises keskkonnas viibimisel.	Takeuchi, Chen 2013
	<b>Keeleoskus</b> – kohaliku keele oskamine	Tammaru <i>et al.</i> 2015; Takeuchi 2010; Selmer, Lauring 2015
Individaalsed	<b>Enesetõhusus</b> – initsiatiivi võtmine ja kriisisituatsioonide lahendamine	Bhatti <i>et al.</i> 2013; Templer <i>et al.</i> 2006; Bauer <i>et al.</i> 2007; Bhaskar-Shrinivas <i>et al.</i> 2005
	<b>Suhtlusoskus</b> – võime luua uusi kontakte	Bhaskar-Shrinivas <i>et al.</i> 2005
	<b>Kultuuriline intelligentsus</b> – võimekus uue ja tundmatu keskkonnaga kohaneda	Wu, Ang 2012; Lee, Sukoco 2010; Ramalu <i>et al.</i> 2012; Ramalu <i>et al.</i> 2011
Töö- alased	<b>Rolli selgus, rolli diskreetsus, rolli konflikt</b> – roll ja ootused töötajale uues töökeskkonnas	Bhaskar-Shrinivas <i>et al.</i> 2005; Bauer <i>et al.</i> 2007; Black <i>et al.</i> 1991; Shaffer <i>et al.</i> 1999
Töövälised	<b>Abikaasa kohanemine</b> – perekonnaliikmete hakkamasaamine ja kohanemine uues keskkonnas	Shaffer, Harrison 2001; Lee, Kartika 2014
	<b>Kultuuri uudsus</b> – lähte- ja sihtriigi kultuuride vahelised erinevused	Bhaskar-Shrinivas <i>et al.</i> 2005
	<b>Sidusgrupid</b> – pere, kolleegid, päritoluettevõtte	Takeuchi 2010
Organisatsioo- nilised	<b>Kolleegidevaheline suhtlus</b> – tööalaste tavade ja normide mõistmine, kultuuriruumi tunnetamine laiemalt kolleegidega suhtlemise kaudu	Bhaskar-Shrinivas <i>et al.</i> 2005; Tammaru <i>et al.</i> 2015
	<b>Logistika, relocation tugiteenused</b> – toetamine majutuse, transpordi, kolimiseelarve, laste koolide jm osas ja administratiivne abi	Bhaskar-Shrinivas <i>et al.</i> 2005; Bhatti <i>et al.</i> 2013; Black, Mendenhall 1989
	<b>Juht</b> – oskuslik muutuste juhtija organisatsioonis	Kraimer <i>et al.</i> 2001; Gundersen <i>et al.</i> 2012
Tajutavad	<b>Organisatsiooni kodakondsus<sup>3</sup>, organisatsiooni-poolne tugi</b> – kui hoolivana tuntakse organisatsiooni	Guzzo <i>et al.</i> 1994; Lee, Kartika 2014; Kawai, Strange 2014
	<b>Sihtriigi etnotsentrism</b> – kuivõrd oma rahva kesksed tunduvad sihtriigi kohalikud	Florkowski, Fogel 1999
	<b>Kohalike tajutav sõbralikkus ja kompetentsus</b> – mõjutab valmisolekut küsida nõu ja abi	Mahajan, Toh 2014

Allikas: autori koostatud kohanemist käsitleva kirjanduse põhjal.

<sup>3</sup> Organisatsiooniline kodakondsus on vabatahtlik konstruktiivne organisatsiooni toetav käitumisviis, mis tekib inimesel, kui ta tunnetab, et teda on sotsiaalselt premeeritud ning ta soovib positiivset tagasi anda (Ang *et al.* 2003: 564).

**Eeldustegurid** (*anticipatory factors*) on sarnaselt isikuomadustele individuaalsed ja kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajast endast sõltuvad. Neid on võimalik analüüsida juba enne välistöötaja saabumist uude sihtriiki (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005: 259). Eeldustegurite all peetakse silmas varasemaid kogemusi ja oskusi, mis toetavad uues keskkonnas kohanemist. Takeuchi ja Chen (2013: 250) demonstreerivad põhjaliku metauuringu abil, et töötaja mitmekesised varasemalt välismaal või multikultuurses keskkonnas viibimise kogemused – nii tööga seotud kui ka eraelulised – mõjutavad seda, kui edukas on ta hilisem sotsiaalkultuuriline kohanemine uues välisriigis. Samas leiavad nad, et hilisemat kohanemist toetavad pigem kogemused, mis on saadud noores eas, mis on kõnealusele uuele keskkonnale sarnased ning kogemused, mis on olnud rikkalikud ja sügavad (*Ibid.*: 279-280), seega varasem rahvusvaheline kogemus ei oma kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja kohanemisele lineaarset mõju, vad on aspektiderohkem.

Teine kohanemist positiivselt mõjutav eeldustegur on sihtriigi keeleoskus. Eelkõige toetab kohaliku keele oskus suhtluse alast (Takeuchi 2010: 1043) ja kultuurilist kohanemist, tööalaselt on rahvusvahelistes ettevõtetes sageli *lingua franca* inglise keel, mistõttu tööalase kohanemise ja keeleoskuse vahel nii tugevat seost ei ole (Selmer, Lauring 2015: 412). Kuid need välistöötajad, kelle oskus kohalikus keeles suhelda on madal, võivad kõrvale jääda igapäevases suhtluses (Welch, Welch 2008). Sama kehtib ka Eestisse tööle asuvate kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate puhul, kes kinnitasid, et varasem hirm keelebarjääri osas osutus tööga seotud tegevustes asjatuks, kuid eesti keele oskus on olnud abiks mitteformaalsetel kogunemistel ja suhtlusel kohalikega (Tammaru *et al.* 2015: 46,47). Skandinaaviamaades välistöötajate hulgas läbi viidud uuring toob välja ka Eesti kontekstis olulise tendentsi – mida keerukam on sihtriigi keel, seda positiivsem on keeleoskuse mõju kohanemisele (Selmer, Lauring 2015: 413). Sellest võib järeldada, et maailma enim kasutatavatest keeltest erineva ja keeruka keelega Eestis on kohaliku keele oskusel kõrgelt kvalifitseeritud töötajate kultuurilisele ja suhtluse-alasele kohanemisele suur mõju.

**Individuaalsed tegurid** on seotud välistöötaja isikuomadustega. Erinevate isikuomadustega inimesed kogevad ja lahendavad olukordi erinevalt ja see võib tugevalt mõjutada nende kohanemist. Ühe olulisima kohanemist toetava individuaalse tegurina on teaduskirjanduses

nimetatud kultuurilist intelligentsust (Ramalu *et al.* 2012, Ramalu *et al.* 2011, Wu, Ang 2012; Lee, Sukoco 2010). Kultuuriline intelligentsus väljendab inimese võimekust edukalt uue ja tundmatu kultuurilise keskkonnaga kohaneda ning kultuuriliselt mitmekesisel situatsioonis efektiivselt toime tulla (Earley, Ang 2003: 26). Kultuuriline intelligentsus mõjutab nii isiku motivatsiooni ja soovi uues kultuurilises keskkonnas kohaneda, võimet tajuda võõraid norme ja praktikaid kui ka oskust kohanemist toetavate tegevustega kaasa minna (Ramalu *et al.* 2012: 20). Kultuuriline intelligents ei ole staatiline, vaid see on aja jooksul muutuv (Wu, Ang 2011: 2686). Et omadus on välistöötaja kohanemisel ja edu saavutamisel kriitiline eeldustegur, on autorid soovitanud tööandjatel valikuprotsessis lisaks erialasele kompetentsile mõõta ka kandidaadi kultuurilist intelligentsust (Ramalu *et al.* 2012: 27). See aitaks tööandjal vähendada riske seoses kohanematusel ning ennetada olukordi, kus raskesti kohanev inimene näiteks organisatsioonisiseselt võõrasse keskkonda saadetakse ja lähetus mõlema poole jaoks edutuks osutub.

Enesetõhusus on samuti individuaalne tegur, mida ei tuleks vaadelda üksnes töösoorituse kontekstis, vaid ka kohanemise eeldusena (Claus *et al.* 2011). Kõrgema enesetõhususega inimesed lahendavad ka kultuuriliselt võõras situatsioonis ülesandeid efektiivsemalt ning loovad uue sihtriigi elanikega paremini kontakte (Bhatti *et al.* 2013: 699). Kohanemist toetavaks teguriks on samuti välistöötaja suhtlusoskus (Takeuchi 2010: 1043). On tõenäoline, et tänu enesetõhususele ja heale suhtlusoskusele õnnestub luua parem kontakt kohalikega nii töökeskkonnas kui tööväliselt, mõista paremini kohalikke norme ja kombeid ning hoida ära ja/või lahendada uudseid probleemolukordi.

**Töölased tegurid.** Et sotsiaalkultuurilise kohanemise kolmest dimensioonist üks on tööalane kohanemine, on mitmed autorid (Black *et al.* 1991, Shaffer *et al.* 1999, Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005, Bauer *et al.* 2007) seisukohal, et välistöötaja kohanemist mõjutavad ka tööalased tegurid. Põhiliste tööalaste teguritena tuuakse välja uue rolli selgus, rolli uudsus, autonoomsus ning tööalaselt ühetimõistetavate suuniste andmine. Kui töörolli selgus ja autonoomsus toetavad välistöötaja kohanemist, siis rolli uudsus ja konflikt ehk vastandlike signaalide saatmine ootuste ja nõudmiste osas loob pinnase ebakindlusele ning pärsib kohanemist (Black *et al.* 1991: 309). Tööandja peab arvestama, et uus välistöötaja ei ole üks

ühele võrreldav uue kohaliku töötajaga. Töötaja värbamise ja organisatsiooni kaasamise etapil tuleb olla valmis asjaoluks, et välismaalane vajab põhjalikumalt tuge töökultuuri erinevuste, näiteks võimukauguse, iseseisvuse, läbirääkimis- ja juhtimisviisidega tutvumisel. Riigiti ja kultuuriti võivad tööprotsessid ja -kultuur oluliselt erineda.

**Töövälised tegurid.** Töövälisest teguritest mõjutab kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kohanemist eelkõige kultuuri uudsuse aspekt – mida väiksemad on tajutavad kultuurilised erinevused ja elutingimused päritolu- ja sihtriigi vahel, seda kergemini toimub kohanemine uues keskkonnas (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005: 272). Seega näiteks eelmises alapeatükis välja toodud statistika kohaselt, mille järgi saabub Eestisse hulgaliselt välismaalasi Venemaalt ja Soomest, saab oletada, et neist võrdlemisi sarnase ühiskonnakorraldusega pärit riikidest inimeste kohanemine toimub kergemini võrreldes kaugematest ja teistsuguse kultuuriga riikidest pärit inimestega. Kaaslase või perega uude riiki kolivate kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate puhul on kriitiline ka partneri kohanemine (*Ibid.*: 272). Abikaasa mitte kohanemine on üks peamisi põhjuseid, miks kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajad oma töösuhteid enneaegselt lõpetavad ja tagasi päritoluriiki naasevad – seda isegi olukorras, kus tööandja on tegelenud töötaja kohanemise toetamisega (Bauer, Taylor 2001: 135). Kodus oleval kaasal on oluliselt raskem luua ja leida endale uut sotsiaalvõrgustikku, samuti ei pruugi kodus oleval partneril olla võimalusi oma karjääri arendamiseks. Kui perekond on aga edukalt kohanenud, võimaldab see ka töötajal rohkem oma tööülesandeile keskenduda (Lee, Kartika 2010: 5484), vastasel juhul peegelduvad probleemid kõigisse teistessegi kohanemise dimensioonidesse.

Partneri kohanemise analüüsimisel on leitud, et see koosneb põhiliselt kolmest komponendist: kohalikega suhete loomisest, kohalike tavade ja kultuuriga harjumisest ning uues riigis koduselt tundmisest (Shaffer, Harrison 2001). Partneri kohanemist toetab asjaolu, kui peres on koolieelikutest lapsed, kellega tegeledes tekib vanemal puutepunkte kohalikega. Partneri kohanemist raskendavaks teguriks on aga asjaolu, kui päritoluriiki jääb maha suur perekond. (*Ibid.*). Takeuchi (2010: 1059) täiendab tööväliseid kohanemist mõjutavaid tegureid veelgi, tuues välja, et lisaks abikaasale ja perele mõjutavad kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja kohanemist ka sellised sidusgrupid nagu kolleegid sihtriigis ja kolleegid

päritoluriigis olevas emaaettevõttes. Seega, kuigi uue töötajaga kaasa koliv perekond ei ole otseselt tööandja vastutusalas, on oluline teadvustada nende sidusgruppide potentsiaalsed mõju töötaja kohanemisele ja edukale hakkamasaamisele.

***Organisatsioonilised tegurid*** tulenevad töökeskkonnast, organisatsiooni poliitikatest ning suhetest kolleegidega. Bhaskar-Shrinivas *et al.* (2005: 260) toovad olulistena välja kolleegidevahelise suhtluse, tänu millele saab välistöötaja kiiremini aru tööl kehtivatest normidest ja tavadest. Lisaks aitab kohalikelt kolleegidelt saadav informatsioon ka laiemalt ümbritsevas keskkonnas toimuvat mõista ja kohaliku kultuuriga kohaneda (Mahajan, Toh 2014: 349, 353). Teatud olukordades asendavadki kolleegid välistöötaja puuduvat sotsiaalsõprust.

Kohalike kolleegidega suhtlemise positiivset mõju kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja kohanemisele kinnitavad ka Eesti mitmerahvuselised ettevõtted (Tammaru *et al.* 2015: 46). Samas ei ole kolleegidevahelise suhtluse algatamine alati lihtne. Eesti kontekstis, kus enamuses ettevõtetest on töökeeleks eesti keel, on esimestel organisatsiooni lisanduvatel kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajatel keeruline olla pidevalt kaasatud. Isegi kui tööülesannetega seondult kasutatakse inglise- või mõnd muud välistöötajale tuttavat keelt, jääb ta vähemuseks mitteformaalsetes ja üldistes eestikeelsetes aruteludes sageli kõrvale. Seetõttu on just esimeste välistöötajate kaasamine keeruline ja kollektiivi rahvusvahelisemaks muutudes see probleem väheneb (*Ibid.*: 47). Mida rohkem tajub välistöötaja etnotsentrismi, seda raskem on tal töökeskkonnas ülesannetega toime tulla ja ka suhteid luua (Florkowski, Fogel 1999: 784) – sellest tulenevate probleemidega peavad Eestis eriti arvestama need ettevõtted, mis alles asuvad oma kollektiivi kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajaid värbama. Samuti võib tulla kasuks, kui organisatsioonid soodustavad töötajatevahelist suhtlust teadlikult – tehes seda ühisürituste, ingliskeelse virtuaalse vestlusgrupi või näiteks mentorprogrammi kaudu.

Olulise organisatsioonilise mõjutajana on mitmed autorid rõhutanud logistilisi tegureid (Black, Mendenhall 1989, Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005, Bhatti *et al.* 2013). Just logistiliste aspektide nagu majutuse, transpordi, kolimise, lastele koolikohtade leidmise jt

kohanemisteenuste (*relocation services*) korraldamisega saab tööandja reguleerida, kui palju ootamusi ja muutusi elustandardis toob uude riiki kolimine endaga kaasa. Mida väiksem on teadmatust, seda vähem tekib töötajal nende aspektide korraldamisega seoses stressi (Ramalu *et al.* 2012: 27) ja seda enam kohanenuna ta end tunneb. Lisaks juhtkonna poolt tehtud otsustele pakutavate tugiteenuste osas on tähtis ka juht ise – juhi rolli olulisust kohanemisel on kinnitanud nii Kraimer *et al.* (2001) kui ka Gundersen *et al.* (2012). Kohalike teadmistega ja muutusi edukalt juhtiv liider toimib stressi puhvrina ning toetab alluvate kohanemist rahvusvahelises kollektiivis (*Ibid.*: 53). Seega vajab välistöötaja mõistvat juhti, kes suudab end kujutleda välistöötaja positsioonil ja mõistab nii uude riiki kolimisega kaasnevaid vajadusi logistiliste küsimuste osas, kui oskab olla ka emotsionaalselt toeks.

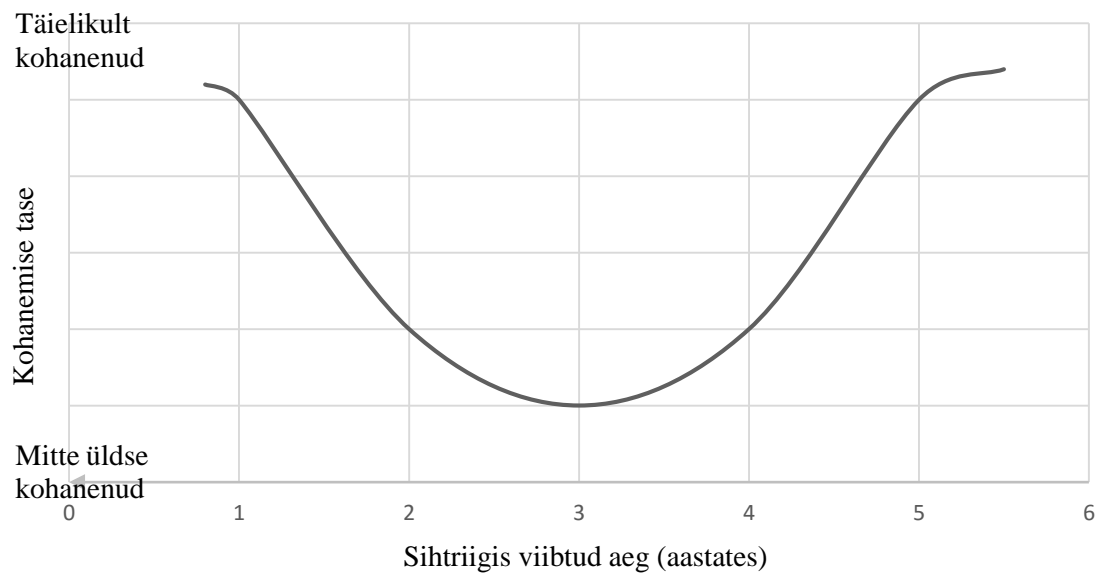
**Välistöötaja tajutavad tegurid.** Viimase, kuuenda kategooriana soovib magistritöö autor erinevatele artiklitele tuginedes tuua välja välistöötaja tajutavad tegurid ehk aspektid, mis tulenevad kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja enese subjektiivsest tajust ja hinnangust. Florkowski ja Fogel (1999) uurisid seda, kuidas välistöötaja enese poolt tajutav sihtriigi etnotsentrism mõjutab välistöötaja sotsiaalkultuurilist kohanemist. Leiti, et tajutav etnotsentrism mõjutas tööl kohanemist negatiivselt (*Ibid.*: 793). Mahajani ja Tohi hiljutine uuring näitas aga, et kohanemist võib mõjutada seegi, kui meeldivate ja usaldusväärsetena kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajad oma uusi kolleege tajuvad (2014: 478). Sihtriigi kolleegidega suhtlemine ja neilt nõu küsimine toetab välistöötajate tööalast, suhtluse alast ja ka üldist kohanemist. Ent kui välistöötaja tajub mingil põhjusel uusi kolleege negatiivsete või ebapädevatena, ei ole ta valmis nõu küsima ning see võib aeglustada ta kohanemist (*Ibid.*: 484). Liikudes avatumast kultuurist kinnisemasse ja konservatiivsemasse võib seetõttu tekkida olukordi, kus välismaalane tajub kohalikke vähe sõbralikena ning see pärsib valmisolekut nendega suhteid luua.

Kohanemist positiivselt mõjutavate, välistöötaja tajust tulenevate teguritena saab nimetada organisatsiooni kodakondsust ja psühholoogilist lepingut (Lee, Kartika 2014: 5490) ning tajutavat organisatsioonipoolset tuge (Kawai, Strange 2014: 2456). Psühholoogiline leping kujuneb ja tugevneb juhul, kui töötaja hinnangul pöörab organisatsioon talle piisavalt toetavat tähelepanu (Guzzo *et al.* 1994: 622). Organisatsioonipoolsest tajutavast toest tulenev

psühholoogiline leping kiirendab kohanemist ning omakorda tõstab ka välistöötaja töötulemust (Lee, Kartika 2014: 5490-5491; Kawai, Strange 2014: 2456). Inimene tunnetab, et ta on tööandja jaoks oluline ning on ka ise valmis rohkem panustama ja pingutama, et temaga seotu oleks võimalikult tulemuslik. Välistöötaja edu saavutamiseks on seega kriitiline pöörata tähelepanu sellele, millisena ta ümbritsevat uut keskkonda hindab ja kuidas sellega suhestub. Tööandja seisukohast on oluline küsida tagasisidet, et viia tegelikkus ja töötaja tajutav situatsioon vastavusse tema ootustega.

Eelnevalt on kirjeldatud kuut kohanemist mõjutavat tegurit, kuid käsitlemata on kohanemise ajaline mõõde. Välistöötaja vajab uude riiki kolides teatud perioodi, mille jooksul tundma õppida sealseid sotsiaalseid-, kultuurilisi- ning tööeluga seotud norme (Black, Mendenhall 1990: 225). Alles aja möödudes saab eeldada, et need normid, nõuded ja käitumismustrid on inimesele selgeks saanud ning et ta suudab edukalt töö ja isikliku eluga toime tulla. Sellest tulenevalt on oluline vaadelda kohanemist aja jooksul, et mõista, kuidas võib kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja kohanemist mõjutada see, kui kaua ta sihtriigis on elanud.

Välistöötajate kohanemisega seotud teemasid analüüsisides jõuti juba 1970–1980. aastatel seisukohale, et tegemist ei ole aja jooksul lineaarselt kasvava nähtusega, vaid kohanemise tase muutub pärast uude riiki kolimist pigem U-kurvi kujuliselt (Torbiörn 1982). Teemat edasi uurides on kohanemine jaotatud 4 olulisemasse etappi, mille käigus erinevad emotsioonid ja kogemused välistöötaja kohanemise määra mõjutavad (Black, Mendenhall 1991: 226–227). Joonis 5 annab kohanemise taseme muutusest aja jooksul visuaalse ülevaate, järgnevalt kirjeldatakse detailsemalt erinievatel etappidel toimuvat.



**Joonis 5.** Kohanemise U-kurv. Autori koostatud Black, Mendenhall (1991: 227); Bhaskar-Shrinivas *et al.* (2005: 271) põhjal.

Uude riiki kolimine algab välistöötaja jaoks tavaliselt algusinnustusega või niinimetatud mesinädalate etapiga (*honeymoon stage*), mille kestel tundub kõik uus ümbritsev vaimustav ning ärevuse tase on madal (Black, Mendenhall 1991: 226; Pajupuu 2001: 16). Esimene etapp on võrreldav turismireisiga, mil uued kogemused pakuvad meelelahutust, uudishimu ning heameelt (Pajupuu 2001:16). Hoolimata suurest teadmatusest erinevates igapäevaeluga seotud küsimustes tunneb äsja saabunu end hästi tänu põnevusele ja meeldivatele elamustele. Seetõttu võib esmaemotsioonide tõttu tekkida tunne, et ollakse hästi kohanenud.

Algusinnustuse periood kestab mõnest nädalast (*Ibid.*: 16) kuni 2–3 kuu (Black, Mendenhall 1991: 227) või suisa aastani (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005: 271). Ärevus, rahulolematuse ja probleemid jõuavad kohale kainestuse ehk kultuurišoki etapis (*culture shock stage*), mil välismaalane peab hakkama saama igapäevavaraskustega ning esmane vaimustus hajub (Black, Mendenhall 1991: 226). Nendeks raskusteks võivad olla asjaajamised ametkondades ja asutustes, raskused keele õppimisel, aga ka tekkiv igatsus lähedaste järele. Just kultuurišoki etapis, mida mõnikord on nimetatud ka pettumuse- ja kaitsemehhanismide faasiks (Pajupuu 2001: 16), tunneb välistöötaja end nii tööl kui eraeluliselt madalseisus. Töösooritus on



tavaliselt vähene ja soov uuest keskkonnast lahkuda suur (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005: 263). Kultuurišoki etapis võib välistöötaja vajada nii praktilist abi kui ka emotsionaalset nõustamist. Samuti võib madalseisu leevendada asjaolu, kui töötajale on võimaldatud kohanemise-teemalisi koolitusi ning ta oskab juba eelnevalt paratamatult tekkiva kultuurišokiga arvestada.

Kultuurišoki selgroog saab erinevate uuringute kohaselt murtud perioodil 5 kuud kuni 3 aastat (*Ibid.*: 271; Black, Mendenhall 1991: 227) ja kindlasti kiirendavad protsessi erinevad kohanemist toetavad tegevused. Madalseisule järgneb positiivne kohanemise faas (*adjustment stage*), mida iseloomustab järk-järguliselt kasvav rahulolu ning õppimine, kuidas sihtriigi normide ja tavadega toime tulla (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005: 263). Selle tulemusena vähenevad ärevus ja negatiivsed tunded, mis on seotud oskamatuses uues keskkonnas käituda (Black, Mendenhall 1991:240). Kohanemise tsükli teises pooles on kunagise algusinnustuse perioodi petlik heaolu asendumas tegeliku ja sügavama adaptatsiooniga.

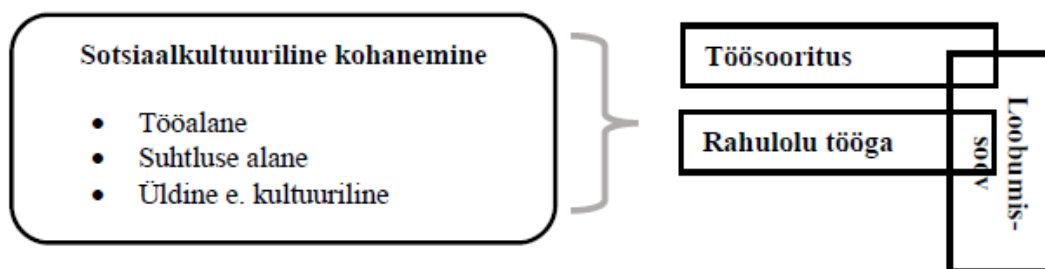
Kohanemise U-kurvi viimase etapina saab eristada meisterlikuks saamist (*mastery stage*), mille käigus toimub aeglane oskuste viimistlemine seoses suutlikkusega kultuuriruumis hakkama saada. Kahe mahukaima kohanemise U-kurvi käsitleva metauuringu (Black, Mendenhall 1991 ja Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005) kohaselt peaks tsükkel olema jõudnud lõpule orienteeruvalt 4–5 aasta jooksul pärast sihtriiki saabumist. Tulenevalt sellest, et välismaalane sõidab nende aastate jooksul läbi äsjakirjeldatud hüperboolilise kohanemiskarusselli, on kindlasti väga oluline välistöötajate kohanemise toetamisel ja uurimisel arvestada ka sihtriigis viibitud ajaga.

U-kurvi mudelile on saanud osaks ka kriitikat. Black ja Mendenhall (1991) pöörasid oma metaanalüüsis tähelepanu probleemile, et U-kurvi esinemine ei ole empiiriliste uuringute käigus statistiliselt tõendatud – varasemad autorid olid loonud teoreetilise mudeli ning selle ilma tugevate argumentideta omaks võtnud. Empiirilise uuringu asemel selgitasid Black ja Mendenhall (*Ibid.*) ka ise U-kurvi trendi hoopis sotsiaalse õppimise teooria abil. Bhaskar-Shrinivas ja kolleegid kritiseerisid samuti, et pikaajalisi uurimusi, mis võimaldaksid aja mõju

kohanemisele hästi hinnata, on vähe (2005). Olemasolevate uuringute analüüsi põhjal väitsid nad, et pigem koosneb kohanemise ajaline mudel kolmest etapist: mesinädalad, kultuuriline disorientatsioon ja kohanemine (2005: 27), ning nad hindasid kohanemise terviklikku tsüklit Black ja Mendenhalli kirjeldatust ligi aasta võrra pikemaks. Seega on U-kurvi mudelist erinevaid variatsioone.

Hiljutine pikilõikeline uuring Firth *et al.* poolt (2014: 295) vaidlustab üldise senised arusaamad välistöötajate kohanemise mustritest uues riigis viibimise esimestel kuudel ja demonstreerib, et kohanemise taset mõjutab algul hoopiski tema motivatsioon uude ülesandesse panustada. Kuigi tänaseni puudub kindel laialt aktsepteeritud ja statistiliselt tõendatud mudel ja aja mõju kohanemisele arvesse võtvate uuringute tegemine on jätkuvalt vajalik (Firth *et al.* 2014), on oluline, et välistöötaja oleks teadlik võimalikest eesootavatest emotsionaalsetest muutustest ning et ta saaks just kriitilistel hetkedel, mil avalduvad uue kultuuriruumiga ja keskkonnaga seotud argiprobleemid ja nn kultuurišoki etapp, piisavalt tuge.

Seni kirjeldatud kohanemist mõjutavad tegurid omavad olulist tähtsust nii kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu värbavate organisatsioonide jaoks kui ka välistöötajatele endile ja nende peredele. Nende teguritega teadlikult arvestamine võimaldab tagada edukama sotsiaalkultuurilise kohanemise. Ent mõistmaks kohanemise olulisust, tuleb vaadelda ka kohanemise tulemit (*adjustment outcome*). Vähesel määral seotud stress ja ärevus toovad endaga kaasa väljundeid, milleks võivad olla rahulolematuse tunne, ükskõiksus, enneaegne lahkumise soov ja madal töösooritus (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005: 257). Joonisel 6 on kujutatud kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kohanemise tulemit. Nendega lähemalt tutvumine aitab mõista kohanemise vajalikkust.



**Joonis 6.** Sotsiaalkultuurilise kohanemise tulem. Autori koostatud Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005; Lee, Kartika 2014 põhjal.

Esitatud kolm tulemit ei demonstreeri kõiki tagajärgi, mis kohanemisel inimese elule on – välja on valitud just tööga seotu. Tabel 4 annab ülevaate erinevatest uuringutest, mis on lähemalt keskendunud kohanemise ja tööga seotud tulemite seostele.

**Tabel 4.** Sotsiaalkultuurilise kohanemise tööga seotud tulemi käsitlemine kirjanduses

Kohanemise tulem	Tagajärje lühikirjeldus	Teemat käsitlenud autorid
<b>Töösooritus</b>	Kõrge kohanemine on positiivses korrelatsioonis töösooritusega.	Shay, Baack 2006; Lee, Kartika 2014; Shaffer <i>et al.</i> 2006; Shi, Franklin 2014; Wu, Ang 2011; Bhaskar-Shrinivas <i>et al.</i> 2005
<b>Rahulolu tööga</b>	Töö- ja suhtluse alane kohanemine mõjutavad positiivselt kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja töörahulolu.	Bhaskar-Shrinivas <i>et al.</i> 2005
<b>Soov töösuhte enneaegselt lõpetada</b>	Madal kohanemine võib tekitada välistöötajal soovi tööülesannetest eemalduda, naasta päritoluriiki ja enneaegselt töösuhte lõpetada.	Harrison, Shaffer 2005; Bhaskar-Shrinivas <i>et al.</i> 2005; Bauer <i>et al.</i> 2007

Allikas: autori koostatud kohanemise tulemit käsitleva kirjanduse põhjal.

**Töösooritus.** Mitmed kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kohanemist käsitlevad uuringud on keskendunud probleemile, et vähene kohanemine toob endaga kaasa välistöötaja madala töösoorituse (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005: 262). Autorid (näiteks Kraimer *et al.* 2003; Shi, Franklin 2014; Bhatti *et al.* 2013) on leidnud, et välistöötaja väga hea kohanemine on positiivses seoses töösooritusega, Lee ja Sukoco (2010) on seisukohal, et hästi kohanenud välistöötajate produktiivsus on võrreldav suisa nende töösooritusega koduriigis. See võib tuleneda asjaolust, et kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajad, kes on edukalt kohanenud, kogevad vähem stressi ja ärevust ning tänu sellele on neil võimalik oma tööülesannetesse

panustada. Suurema ajalise ja emotsionaalse pühendumise abil paraneb nende töösooritus (Shaffer *et al.* 2001), innovaatiliste lähenemiste rakendamine tööl ja ka teadmiste jagamine (Lee, Kartika 2014: 2490). Ning just innovaatilised lahendused, uued teadmised ja kogemused on üheks põhjustest, miks organisatsioonid üldse välistööjõudu vajavad.

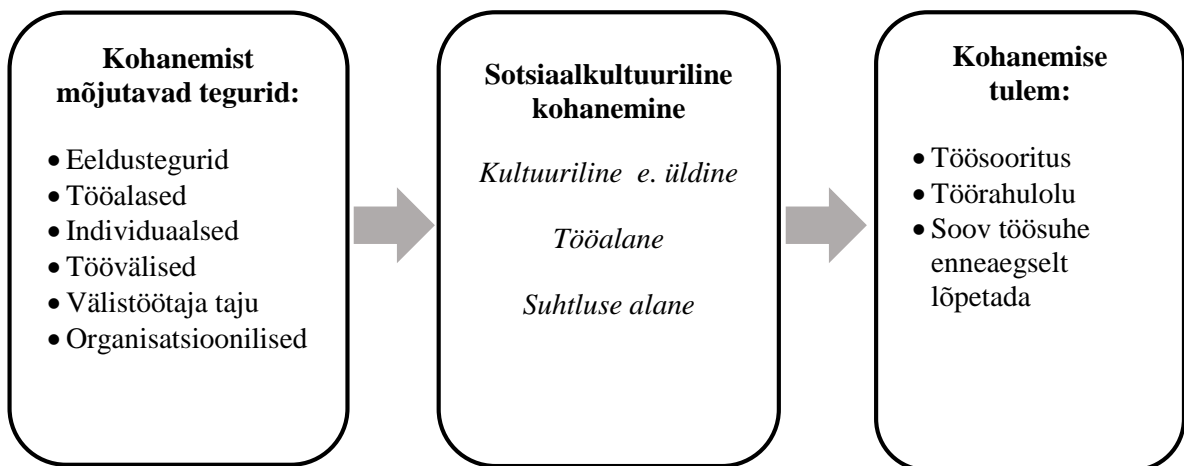
**Rahulolu tööga** on mõjutatud eelkõige tööalasest ja suhtluse alasest kohanemisest (Shaffer, Harrison 1998: 90). Et vähene kohanemine põhjustab stressi, loob see välistöötajas negatiivseid emotsioone olukordade ja subjektide suhtes, mis on stressi allikateks. Tundes ebamugavust uue töörolli ja uute kaastöötajate suhtes, võib kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajal tekkida üldine rahulolematuse tunne tööga (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005:261). Kui välistöötaja on edukalt tööalaste nõudmiste ja töörolliga kohanenud ning suutnud luua suhteid nii sihtriigi kolleegide kui ka klientidega, mõjutab see positiivselt töörahulolu.

**Enneaegne loobumissoov** on tööandja jaoks oluline risk, mis välistöötaja värbamisega kaasneb. Enneaegsel lepingu lõpetamisel ja töötaja lahkumisel on organisatsioonidele märkimisväärsed otsesed ja kaudsed kulud (Shaffer *et al.* 2006: 109; Shaffer, Harrison 1998: 88). Kulud tulenevad nii planeeritud ärieesmärkide mittesaavutamisest kui ka senistest investeeringutest, mida tööandja seoses kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja värbamise ning sihtriiki kolimisega on kandnud. Et rahvusvahelisteks uuringuteks on olnud keeruline selliste kulude kohta väga täpseid andmeid koguda, on kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja enneaegne soov töösuhte lõpetada olnudki näitaja, mille alusel mitmed autorid välistöötaja kaasamise projekti edukust on püüdnud hinnata (Gregersen, Black 1990; Harrison, Shaffer 2005). Ka Bhaskar-Shrinivas *et al.* (2005: 269) poolt läbi viidud mahukas metauuring kinnitab, et madal kohanemine tööalaselt, üldiselt või suhtluse alaselt suurendavad soovi töölähetus planeeritust varasemalt lõpetada. Tööandjate jaoks on seetõttu äärmiselt kriitiline, et välistöötaja kohanemise üheski dimensioonis ei esineks probleeme.

Perega koos uude riiki kolinute puhul on oluline toetada ka partneri ja laste kohanemist, sest abikaasa madal kohanemine on enimlevinud põhjus, mis viib välistöötaja enneaegse töösuhte lõpetamise ja päritoluriiki naasmiseni (Shaffer, Harrison 2001). Kuigi alluva perega või sotsiaalse eluga tegelemine võib tööandjale tunduda valdkonnana, mil puudub töö

tulemuslikkusega seos, võib just see olla võtmekohaks, kuidas muuta töötaja rakendamise kogemus edukaks ja efektiivseks.

Andmaks tervikliku ülevaate kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja sotsiaalkultuurilise kohanemise vajalikkusest ja toetamise võimalikkusest, on järgnevalt koostatud sünteesitud skeem, mis liidab kokku teaduskirjanduses enim kinnitust saanud kohanemist mõjutavad tegurid ja kohanemise tulemi. Samas on oluline arvestada asjaoluga, et joonise 7 puhul on tegemist üldistava mudeliga, millel ei avaldu detailsed korrelatsioonid erinevate kohanemist mõjutavate tegurite ja kohanemise tulemite vahel. Lisaks võivad nii kohanemist kui ka töörahulolu, enneaegset loobumissoovi ja töösooritust mõjutada täiendavad moderaatorid (*moderators*), mida nii üldistava joonise puhul ei ole võimalik välja tuua.



**Joonis 7.** Sotsiaalkultuurilise kohanemise eeldused ja tulem. Autori koostatud Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005; Guzzo *et al.*; Florkowski, Fogel 1999; Lee, Kartika 2014; Mahajan, Toh 2014 põhjal.

Mõjutavaid tegureid ja kohanemise tulemit koondav tabel illustreerib, kui oluline on, et välistöötaja oleks kohanenud. Töösooritus, töörahulolu ning mitte enneaegselt töö lõpetamine on valdkonnad, millega peab tegelema iga personalijuht. Kuigi suur osa kohanemist mõjutavatest teguritest ei ole otseselt seotud tööandja või töökeskkonnaga, on neil kõigil mõju sellele, kas välistöötaja rakendamine organisatsioonis sujub edukalt või mitte. Seetõttu on järgnevas alapeatükis 1.3 välja toodud erinevad kohanemist toetavad

tegevused ja praktikad, mille abil on ettevõtetel võimalik oma välistöötajate kohanemist toetada.

### **1.3. Välistöötajate kohanemist toetavad tugiteenused ja praktikad**

Eelnevas peatükis kirjeldatu seletab, miks on oluline, et tööandjad tegeleksid teadlikult kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kohanemise toetamisega ning mis on need tegurid, mis kohanemist mõjutavad. Käesolevas alapeatükis tulevad vaatluse alla tugitegevused ja teenused, millega tööandjad välistöötajate uues riigis kohanemisele kaasa aitavad. Et konkreetseid tugitegevusi on Eestis käsitletud vaid ühes uuringus, tutvustab järgnev alapeatükk peamiselt rahvusvahelisi kohanemispraktikaid.

Ettevõtted rakendavad mitmeid praktikaid ja protsesse, et lihtsustada kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kolimist ja integreerumist uude sihtriiki (Ravasi *et al.* 2015: 1341). Rahvusvahelistes suurorganisatsioonides on juba aastakümneid lisaks tavapärasele personalijuhtimisele teadlikult tegeletud ka globaalse mobiilsuse haldamisega ning välistöötajate toetamisega (Suutari 2001: 554–555). Traditsiooniliselt on kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate liikumine kujutanud endast juhtivate töötajate liikumist organisatsiooni erinevates riikides ja maailmajagudes asuvate üksuste vahel (Peiperl, Jonsen 2007). Paljud ettevõtted on loonud asutusesiseseid süsteeme nii töötajate ümberasumise toetamiseks kui ka karjääri arendamiseks (McCaughey, Bruning 2005: 24). Taolised teenused on kättesaadavad organisatsioonilistele välistöötajatele.

Et tänapäeval moodustavad üha suurema osa globaalselt liikuvast kõrgelt kvalifitseeritud tööjõust omaalgatuslikud välistöötajad ehk inimesed, kes otsustavad omal soovil ja ajel uude riiki tööle ja elama kolida (Vance 2005: 375; Peltokorpi, Froese 2009: 1096; Myers, Pringle 2005: 421), ei ole asjakohane keskenduda magistritöös vaid neile tugipakettidele, millega tavapäraselt traditsioonilisi organisatsioonilisi välistöötajaid toetatakse ja arendatakse. Omaalgatuslikele välistöötajatele võimaldavad tööandjad sageli aga oluliselt vähem hüvesid. Eelkõige pakutakse neile vajaduspõhiselt kohanemist toetavaid teenuseid ja tegevusi (*relocation services*) (Ravasi *et al.* 2015: 1342; Suutari, Brewster 2000: 420) või

finantseerivad ja organiseerivad nad oma uude riiki kolimise suisa ise (Peltokorpi, Froese 2009: 1099). Magistritöös analüüsitakse mõlemat välistöötajate gruppi koos ja seetõttu on järgnevalt välja toodud just need tööandjapoolsed kohanemist soodustavad tugitegevused ja -praktikad, mida pakutakse nii omaalgatuslikele kui organisatsioonilistele välistöötajatele.

Vaadeldes detailsemalt, missuguseid tugiteenuseid on organisatsioonidel tavaks välistöötajatele pakkuda, on hea lähtuda Ravasi ja kolleegide määratletud kategooriatest – nemad jaotasid välistöötajatele suunatud tegevused informatiivseks toeks ja koolitusteks ning administratiivseks ja finantstoeks (2015: 1344). Teisalt, sisu kõrval on mitmed autorid (Suutari, Brewster 2001; Rushing, Kleiner 2003; Ravasi *et al.* 2015; McCauglsey, Bruning 2005: 24) eristanud ka seda, mis ajahetkel teatud tugi välistöötajale osaks saab: kas veel päritoluriigis viibides või juba uude kohta saabununa. Ristates need kaks dimensiooni, on koostatud joonis 8. Sellel on kujutatud erinevad maailmas kasutatavad ja teaduskirjanduses käsitletud sotsiaalkultuurilist kohanemist toetavad tugitegevused ja –praktikad, mida tööandjad kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajatele pakuvad.

	Informatiivne tugi ja koolitused	Administratiivne- ja finantstugi
Enne saabumist:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koolitused ja info enne saabumist</li> <li>• Tutvumisreis sihtriiki</li> <li>• Partneri nõustamine karjääriküsimustes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolimisteenuste eelarve</li> <li>• Koolide otsimine</li> <li>• Kodu otsimine</li> </ul>
Sihtriiki saabununa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultuuriülestest erinevuste koolitused sihtriigis</li> <li>• Kultuuriülestest erinevuste koolitused sihtriigis partnerile</li> <li>• Keelekoolitused töötajale</li> <li>• Keelekoolitused partnerile</li> <li>• Mentorprogramm töötajale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administratiivse bürokraatiaga tegelemine sihtriigis ( nt. immigratsioonitoimingud)</li> <li>• Kindlustus (tervise-, pensioni-, varakindlustus)</li> <li>• Maksunõustamine</li> <li>• Majutuse eest tasumine</li> <li>• Laste hariduse eest tasumine</li> <li>• Muud hüved</li> </ul>

**Joonis 8.** Kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajatele pakutavad kohanemist toetavad tegevused ja praktikad. Autori koostatud Ravasi *et al.* 2015; Rushing, Kleiner 2003; Suutari, Brewster 2001; Zhuang *et al.* 2013 põhjal.

Info ja vajalike teadmiste jagamine välistöötajale on oluline nii enne välislähetuse algust, valmistamaks teda ette uueks töö- ja kultuurikeskkonnaks, kui ka sihtriigis kohapeal. Täpsemalt on seda võimalik teha lähetuse-eelsete koolitustega (Bhatti *et al.* 2013: 710), kultuuridevaheliste erinevuste koolitustega (Morris, Robie 2001) või sihtriigi kolleegide ja mentori abil (Zhuang *et al.* 2013: 45; Toh, Denisi 2005). Just teadmatus, kuidas uues keskkonnas toime tulla, põhjustab ärevust ja rahulolematust. On mõistlik, et info jagamine on jaotatud erinevatesse etappidesse ja teavet mingi teema kohta on võimalik saada just siis, kui see aktuaalseks muutub.

Üks levinud praktika, mida rahvusvahelised ettevõtted töötajatele pakuvad, on kultuuriüleste erinevuste koolitus. Selle eesmärk on soodustada välistöötaja edukat suhtlust ja kohanemist teistsuguse kultuuriga sihtriigis (Black, Mendenhall 1990: 114), tutvustades uue kultuuri norme ja tavasid. 1990-datel hindasid paljud ettevõtted selliseid koolitusi imelahendusteks, mille abil personalijuhtimise kulusid kontrolli all hoida ja vältida ebaõnnestunud lähetusi (*Ibid.*). Morris ja Robie tuvastasid põhjalikus metaanalüüsis (2001: 120), et kultuuriüleste erinevuste alane tugi ja koolitamine on küll vajalik, kuid selle mõju kohanemisele sõltub paljudest moderaatoritest. Nad manitsevad olema tähelepanelik konkreetset pakutava teenuse efektiivsuse osas, koolitama töötajaid süstemaatiliselt ning baseeruma vajaduste analüüsil (*Ibid.*: 121). Seega tuleb tugiteenuseid kohandada vastavalt olukorrale ja sihtgrupile ning pidevalt töötajate tagasisidet analüüsida.

Partneriga uude riiki koliva välistöötaja puhul on kriitiline toetada ka kaaslaste kohanemist. Uude riiki kolimisest keeldumise kaks enimlevinud põhjust on pere kohanemisega seotud probleemid ja partneri karjäärivõimaluste puudumine (Global Mobility Trends 2015: 75). Samuti tuleneb 24% välistöötamise ebaõnnestumistest just pere kohanematused ja rahulolematusest (*Ibid.*: 59). Tihti on kaasad need, kes järsemalt uude keskkonda heidetakse ja kel puudub toetav puhver kohalike kolleegide näol (Rushing, Kleiner 2003: 13). Välistöötajate partnerid peavad võõras kultuuriruumis igapäevaste praktiliste ja administratiivsete küsimustega tegelema, samal ajal kui töötaja ise veedab enamuse ajast rohkem tuttavlikus töökeskkonnas (Davoine *et al.* 2013). Seetõttu on partneri kohanemisse panustamine hädavajalik.



Ka tööalaselt võib uude riiki kolimine välistöötaja partnerile tupikseisu luua – sihtriigis ei pruugi olla vajadust tema oskuste järele või takistab keelebarjäär töö leidmist (Rushing, Kleiner 2003: 13). Paljud tööandjad leiavad, et just partneri piiratud karjäärivõimalused takistavad sobivate inimeste värbamist (Global Mobility ... 2015: 14). Nende riskide maandamiseks saavad tööandjad võimaldada välistöötajate kaasadele keelekoolitusi ja kultuuriülest erinevuste koolitusi, karjäärinõustamist, soovitusi vabatahtlikutööks või sotsiaalset võrgustikku loovat klubilist tegevust (*Ibid.*: 13; Shaffer, Harrison 2001). Et kolimise näol on tegemist suure, elu muutva otsusega, peavad kõik perekonnaliikmed sellega rahul olema.

Lastega perede puhul saavad tööandjad pakkuda abi nii koolide otsimisel enne sihtriiki saabumist kui õppetaskude katmisega sobivas koolis (Ravasi *et al.* 2015: 1349). Teise kultuuriruumi kolides võib sobivate õppeasutuste leidmine tulenevalt erinevast õppekeelest ja -kavast osutada üheks suurimaks väljakutseks. Lahendades tugitegevuste abil välistöötaja pere kohanemisega seotud probleemid ning maandades kodused ärevused, on välistöötajal võimalusi rohkem tööle pühenduda.

Uude riiki kolimine toob endaga kaasa mitmeid ühekordseid finants- ja ajakulusid: transport sihtriiki, kodu soetamine või üürimine, kodu sisustamine, erinevate kohustuslike registreeringute tegemine ja sellega kaasnevad riigilõivud. Kui organisatsioonisiselt lähetatud juhtide puhul on sageli kombeks, et tööandja kompenseerib kõik kulud ja katab tekkiva vahe võrreldes senise elustandardiga, siis omaalgatuslike välistöötajate puhul rakendatakse nii laiaulatuslikku kompensatsiooni harva (Peltokorpi, Froese 2009: 1101). Ometigi on paljudel ettevõtetel fikseeritud toetussumma või kindlad valdkonnad, mida kompenseeritakse (Global mobility ... 2015: 71–74). Nende hulka võivad kuuluda kolimise ja logistikaga seotud kulud, majutuse, spordi- ja vaba aja veetmisega seotud väljaminekud, kindlustus, laste haridus, kodust lahkumise kompensatsioon (Guzzo *et al.* 1994: 621). Praktikad varieeruvad ettevõtetelt ja sõltuvad ka lähte- ning sihtriikide eripäradest.

Rahvusvahelistel ettevõtetel on aastakümnete pikkused kogemused välistöötajaid toetavate tugitegevuste arendamisel (Ravasi *et al.* 2015: 1342), Eestis on kõrgelt kvalifitseeritud

välistöötajate laiaulatuslik rakendamine oluliselt uuem nähtus. Põgusa ülevaate sellest, kuidas tööandjad Eestis kõrgelt kvalifitseeritud välismaalasi toetavad, annab Balti Uuringute Instituudi 2014. aastal ilmunud raport. Selle kohaselt pakuvad ettevõtted, kus töötajaskonnast suure osa moodustavad välismaalased, enamjaolt sisseelamisel abi. Spetsialiseerunud töötajad või terved osakonnad aitavad elukoha leidmisel, lepingute sõlmimisel, sotsiaalteenuste kasutamisel, jagavad infot ning korraldavad Eesti kultuuri ja ajalugu tutvustavaid üritusi (2015: 34). Ilmneb, et Eesti tööandjad rakendavad samuti mitmesuguseid erinevaid praktikaid välistöötajate kohanemise toetamiseks, kuid seni ei ole neid täpsemalt süstematiseeritud ega hinnatud nende efektiivsust ja rolli välistöötaja kohanemisel. Selle lünga täidab käesolev uurimistöö.

Magistritöö esimeses peatükis selgitati esmalt, kes on kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja ning anti ülevaade vajadusest nende järele Eesti ettevõtetes. Teiseks käsitleti välistöötaja sotsiaalkultuurilise kohanemise olulisust, seda mõjutavaid tegureid ja selle tulemit. Viimasena tutvustati tugitegevusi, mille abil tööandjad teadlikult välistöötajate kohanemist toetada ja suurendada saavad. Töö teises, empiirilises osas kaardistatakse tööandjate suhtumine välistöötajate kohanemise toetamisse, süstematiseeritakse Eesti ettevõtetes kasutusel olevad kohanemist toetavad tugiteenused ning tuvastatakse nende praktikate ja kohanemise vahelised seosed.

## **2. KÕRGELT KVALIFITSEERITUD VÄLISTÖÖTAJATE KOHANEMISE EMPIIRILINE ANALÜÜS EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL**

### **2.1. Uuringu metoodika ja valimi tutvustus**

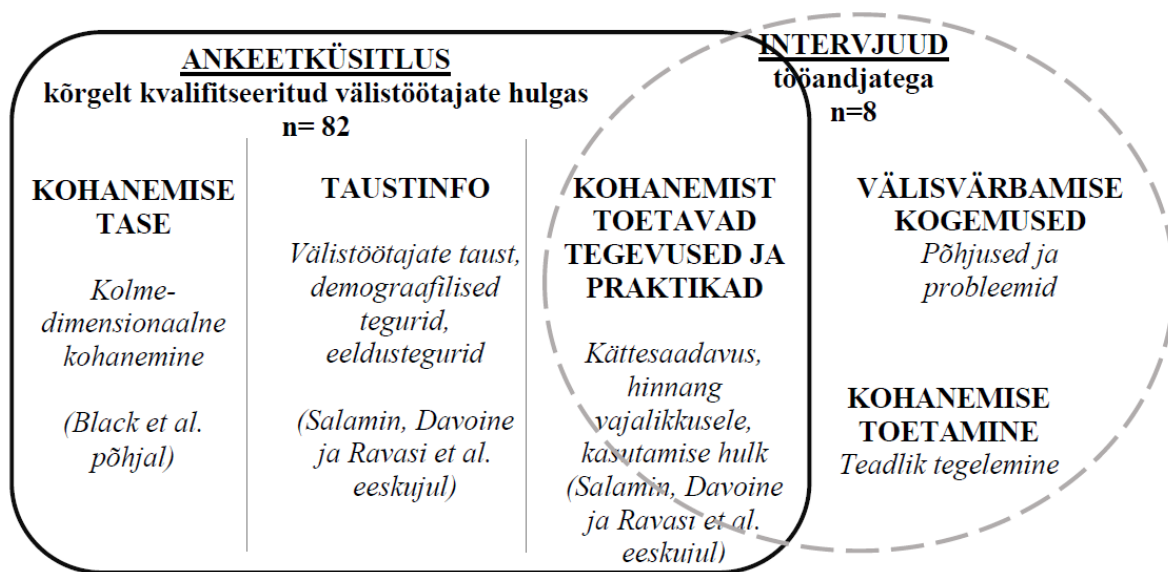
Magistritöö esimene, teoreetiline peatükk keskendub kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kohanemisele ning seda mõjutavatele teguritele ja toetavatele praktikatele. Töö empiirilises osas uuritakse välistöötajate sotsiaalkultuurilist kohanemist Eestis ja seda, missuguseid tööandjate poolt ellu viidavaid kohanemist toetavaid tugitegevusi kohalike tööandjate poolt rakendatakse. Uuring analüüsib välistöötajate kohanemist mõjutavaid tegureid just Eesti kontekstis ning tuvastab, millised tegevused ja tegurid on kohanemisega enim seotud. Tulemuste põhjal antakse tööandjatele soovitusel, missuguste praktikate abil oma töötajate kohanemist toetada. Empiiriline uuring viidi läbi 14 erineva tegevusvaldkonnaga organisatsioonis, kus töötab kõrgelt kvalifitseeritud välismaalasi. Uuring koosnes kahest osast: 1) ettevõtete kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate hulgas läbi viidud elektroonilisest ankeetküsitlusest ja 2) 8 tööandjaga läbi viidud poolstruktureeritud intervjuudest. Alapeatükis on toodud ka valimi täpsem kirjeldus.

Magistritöö uuring viidi läbi järgnevate etappidena:

- teaduskirjanduse põhjal välistöötajate sotsiaalkultuurilist kohanemist mõjutavate tegurite ja tugitegevuste süstematiseerimine (detsember 2015–jaanuar 2016);
- Šveitsis Salamin ja Davoine (2015) ning Ravasi *et al.* (2015) poolt läbi viidud uuringute raames kasutatud küsitlusankeetide hankimine (jaanuar 2016);
- Salamin, Davoine ja Ravasi *et al.* küsimustiku kohandamine vastavalt Eesti kontekstile; küsimustiku elektrooniliseks muutmise ja testimise (veebruar 2016);
- tööandjatega läbiviidavate intervjuude kavade koostamine (jaanuar–veebruar 2016);

- uuringus osalevate organisatsioonide nõusoleku saamine (veebruar–märts 2016);
- intervjuude läbiviimine tööandjate seas (veebruar–märts 2016);
- elektroonse küsitluse läbiviimine ettevõtete kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate seas (märts 2016);
- intervjuude transkribeerimine ja analüüs (märts–aprill 2016);
- elektroonse küsitlusuuringu analüüs (aprill 2016);

intervjuude ja küsitlusuuringu tulemuste süntees ja järelduste tegemine (aprill–mai 2016). Empiiriliste andmete kogumisel kombineeriti kahte meetodit. Ankeetküsitluse ja intervjuude kasutamine võimaldab paralleelselt analüüsida sihtgrupi hinnanguid ja ümbritsevat taustsüsteemi (Bryman, Bell 2015: 652–653). Magistritöös mõõdeti küsitluse abil kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate hinnanguid kohanemise ja tugitegevuste osas. Tööandjatega läbi viidud intervjuudega kaardistati laiemalt ettevõtete kogemusi seoses välistöötajate kohanemise toetamisega. Täpsem ülevaade empiiriliste andmete kogumisest on toodud joonisel 9.



**Joonis 9:** Magistritöö empiirilise osa käigus kaardistatud info, autori koostatud

Uuringus osales 14 organisatsiooni. Nende valikul oli kriteeriumiks, et asutuses töötab kõrgelt kvalifitseeritud välismaalasi. Ühtset andmebaasi, mis võimaldaks saada infot kõigi selliste ettevõtete kohta, ei eksisteeri, mistõttu ei ole võimalik välja tuua üldkogumi suurust

nende organisatsioonide osas, mis kasutavad kõrgelt kvalifitseeritud välistööjõudu. Sobivate ettevõtete valikul kasutati välismaalastele kohanemisteenuseid pakkuva ettevõtte MoveMyTalent OÜ ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse Work in Estonia programmi kontaktidevõrgustikku. Valiti välja 20 erineva profiiliga ettevõtet, mis kasutavad välistööjõudu. Neist nõustus osalema 70%. 14 uuringusse kaasatud organisatsiooni tegevusvaldkonnad jagunevad järgnevalt: tarkvaraarendus (7), finants (2), haridus (2), logistika (1), turism (1), energeetika (1). Osalejate hulgas on nii rahvusvaheliste organisatsioonide Eesti üksusi kui ka üksnes kohalikult tegutsevaid ettevõtteid, kes on oma meeskonnas välistööjõudu rakendanud.

Välistöötajatele mõeldud ankeetküsimustiku täitis 82 välistöötajat eelmainitud 14 ettevõttest. Vastanuist 7 on küsitluse läbiviimise hetkeks Eestis viibinud kauem, kui käesolevas uuringus piirmääraks seatud 5 aastat, mistõttu on kasutatavate vastuste hulgaks 75. Vastanute demograafiline profiil ning ka osalenud ettevõtete kompositsiooni varieeruvus on toodud tabelis 5. Kokku oli vastanute hulgas 24 erineva rahvuse esindajaid, neist kolmveerand mehed ja veerand naised, enam kui pooled vastanuist on nooremad kui 30 aastat.

**Tabel 5.** Uuringus osalenud kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate demograafiline kirjeldus

Tunnus	Esinemi- ste arv (N)	Protsent valimist (%)	Tunnus	Esinemi- ste arv (N)	Protsent valimist (%)
<b><i>Sugu</i></b>			<b><i>Partner</i></b>		
Mees	56	74,7	Vallaline	25	33,3
Naine	19	25,3	Partneriga	50	66,7
<b><i>Vanus (aastates)</i></b>			Eestlasest partner	20	26,7
<30	40	53,3	Välismaalasest partner	30	60,0
30-39	29	38,7	<b><i>Lapsed</i></b>		
>40	6	8,0	Jah	14	18,7
<b><i>Rahvus</i></b>			Ei	61	81,3
Vene	17	22,7	<b><i>Välismaal töötamise tüüp</i></b>		
Ukraina	11	14,7	Enesealgatuslik	39	52,0
Soome	9	12,0	Organisatsiooni algatatud	36	48,0
USA	5	6,7	<b><i>Varasem Eestis käimine enne tööleasumist</i></b>		
Itaalia	4	5,3	Jah	45	60,0
Saksamaa	4	5,3	Ei	30	40,0

**Tabel 5.** Uuringus osalenud kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate demograafiline kirjeldus

Prantsusmaa	3	4,0	<b>Enne Eestisse tulekut välisriigis töötamise kogemuste arv</b>		
Rootsi	3	4,0	Puudub	48	64,0
Muu	19	25,3	1	13	17,3
<b>Eestis viibitud aeg</b>			2	8	10,7
≤12 kuud	45	60,0	≥3	6	8,0
13–24 kuud	16	21,3	<b>Ettevõtete kompositsiooni varieeruvus</b>		
25–36 kuud	7	9,3	<b>Ettevõttes töötavate rahvuste arvu varieeruvus</b>		
≥37 kuud	7	9,3	Miinumum	2	
<b>Kõrgeim lõpetatud haridusaste</b>			Maksimum	23	
Keskharidus	10	13,3	<b>Töötajate arv (n)</b>		
Bakalaureuse-kraad	20	26,7	Miinumum	11	
			Maksimum	6000	
Magistrikraad	36	48,0	<b>Välismaalaste osakaal</b>		
Doktorikraad	1	1,3	Miinumum	0,25%	
Muu	8	10,7	Maksimum	95%	

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Välisöötajatele suunatud ankeetküsitlusega koguti infot kahe laiemä teema, kohanemise taseme ja kohanemist mõjutavate tegurite kohta. Kohanemist mõjutavate tegurite all mõõdeti erinevate tugitegevuste ja -teenuste kättesaadavust, nende tajutavat vajalikkust kui ks võimaldatud kasutamise hulka. Samuti kaardistati töötajate demograafiline taustinfo. Tabel 6 selgitab, kuidas need kaks küsimustikus kaetud teemat haakuvad magistriritöö esimeses peatükis toodud teoreetiliste käsitlestega. Küsimustiku koostamisel võeti eeskujuks Šveitsis Salamin, Davoine (2015) ja Ravasi *et al.* (2015) uuringute ankeeti, mida nimetatud autorid käesoleva magistriritöö tarbeks jagasid. Šveitsis kasutatud ankeeti lühendati, samuti kohandas autor selle sobivaks Eesti kontekstile ja viis elektrooniliselt täidetavale kujule Google Forms keskkonnas. Ankeedi näidis on toodud lisas 1.

**Tabel 6.** Küsitlusankeedi komponentide seos teoreetilise taustaga

<b>Teema: Sotsiaalkultuurilise kohanemise tase</b>	
<b>Teoreetiline taust</b>	<b>Valdkonnad, milles mõõdeti kohanemise taset Likert-tüüpi skaalal (1–„ei ole üldse kohanenud“ kuni 7–„täielikult kohanenud“)</b>
Üldine kohanemine	A.1. Üldised elutingimused Eestis A.2. Elukallidus A.4. Tervishoiuasutused A.5. Kaubandus A.7. Toit A.10. Meelelahutus ja vaba aja veetmise võimalused A.13. Majutustingimused
Töölane kohanemine	A.6. Spetsiifilised töökohustused A.8. Juhtimisega seotud kohustused A.11. Töösoorituse standardid ja ootused
Suhtluse alane kohanemine	A.3. Kohalikega rääkimine A.9. Kohalikega tööväliselt kokkupuutumine A.12. Igapäevaselt kohalikega kokkupuutumine A.14. Kohalikega sotsialiseerumine
<b>Teema: Kohanemist mõjutavad tegurid</b>	
<b>Teoreetiline taust</b>	<b>Mõõtmiseks kasutatud küsimused</b>
Organisatsioonilised tegurid: logistilised tegurid, kolleegidevaheline suhtlus.	B.1-18, C.1-18, D.1-18 – erinevad tugitegevused (informatsioon ja koolitused; administratiivne- ja finantstugi)
Töölased tegurid	-
Individuaalsed tegurid	-
Eeldustegurid: varasem välismaal elamise kogemus, keeleoskus	E.4. Varasem välismaal töötamise kogemus E.12. Varasem Eesti külastamine E.14., E.15. Eesti keele oskus 5-pallisel Likert skaalal
Töövälised tegurid: abikaasa kohanemine, sidusgrupid, kultuuri uudsus.	E.3. Päritoluriik E.16., E.19. Partneri ja laste olemasolu E.17. Partneri päritolu E.18. Partneri erialane tegevus Eestis
Välistöötaja tajutavad tegurid	C.1-18 ja D.1-18 – tugiteenuste vajalikkuse ja tegeliku kasutamise vaheline võrdlus
Kohanemise ajaline mõõde	E.10. – Eestis viibitud aeg (kuudes)

Allikas: autori koostatud küsitlusankeedi ja teaduskirjanduse põhjal.

Mõõtmaks vastanute sotsiaalkultuurilist kohanemist Eestis, kasutati Blacki (1988) ja Blacki ja Stephensi (1989) poolt koostatud 14 tegurist koosnevat küsimustikku, mida on edukalt rakendatud arvukates varasemates uuringutes (Salamín, Davoine 2015; Ravasi *et al.* 2015, Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005) välistöötajate kohanemise tasemete hindamiseks. Vastajad pidid 14 aspekti puhul hindama, kui kohanenuna nad end Eestis neis valdkondades tunnevad. Vastused anti 7-pallisel Likert-tüüpi skaalal, millel 1 tähistas *'not at all adjusted'* (ei ole

üldse kohanenud) ning 7 tähistas '*completely adjusted*' (täielikult kohanenud). 14 mõõdetava teguriga viidi läbi kinnitav peakomponentide analüüs *varimax* pööramisega ning need jaotusid kolmeks peakomponendiks vastavalt kohanemise dimensioonidele: üldine kohanemine, tööalane kohanemine ja suhtluse alane kohanemine. 14 teguri peakomponentide analüüs ja komponentide sisemine konsistentsus on esitatud lisas 2, tabelis 7 on toodud nende sisereliaabluskoeffitsendid. Hinnatavate aspektide jaotumine peakomponentideks võimaldab analüüsida kohanemist mõjutavate tugitegurite seoseid kohanemise dimensioonidega.

**Tabel 7.** Kohanemise taset mõõtvate tegurite 3 peakomponendiks jaotumise sisereliaabluskoeffitsendid

Sotsiaalkultuurilise kohanemise dimensioon	Sisereliaabluskoeffitsent (Cronbachi alfa)
Üldine kohanemine	$\alpha = 0,84$
Sotsiaalne kohanemine	$\alpha = 0,90$
Tööalane kohanemine	$\alpha = 0,84$

Allikas: autori arvutused kogutud andmete põhjal.

Küsitlusanneedi teises osas paluti vastanutel anda hinnangud 16 kohanemist toetava tugitegevuse ja -praktika kohta. Neist praktikatest 14 pärines Salamin, Davoine (2015) ja Ravasi *et al.* (2015) uuringutest ning oli kooskõlas varasemate kohanemisteenuseid käsitlevate uuringutega (Cerdin 1999; Suutari, Brewster 2001). Kaks tugitegevust (B–D.17 ja B–D.18) lisati käesoleva töö autori poolt tulenevalt esimestest tööandjatega läbi viidud intervjuudest saadud informatsioonist ning ka Eesti riigi poolt 2015. aastal ellu viidud muudatustest. Nendeks olid ettevõttesisene mentori- või sõbrasüsteem, mida mitmed Eesti ettevõtted kasutavad ja Siseministeeriumi Kohanemisprogramm, mida Eesti riik alates 2015. aasta sügisest kõigile uussisserändajatele võimaldab. Üldiselt võib uuringus käsitletud kohanemist toetavad praktikad jaotada kahte suuremasse gruppi: *informatsioon ja koolitused* ning *administratiivne- ja finantstugi* (Ravasi *et al.* 2015: 1344). Välistöötajatel paluti hinnata iga tugitegevuse puhul kolme aspekti: 1) Kas tema tööandja (või Kohanemisprogrammi puhul Eesti riik) pakub vastavat tugiteenust; 2) Kui vajalikuks peab ta vastavat tugitegevust; 3) Kui suurel määral võimaldati tal vastavat teenust kasutada. Kahe viimase küsimuse vastused taandati 5-pallisele Likert-tüüpi skaalale (1-mitte üldse; 5-täielikult).



Ankeetküsitluse viimane osa hõlmas kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate tausta, muuhulgas Eestis viibitud aega kuudes, päritoluriiki, kohaliku keele oskust 5-pallisel (1-väga madal, 5-suurepärane) Likert-tüüpi skaalal, töörande tüüpi (omaalgatuslik või organisatsiooniline), perekonnaseisu ja abikaasa hõivet Eestis, varasemaid välismaal töötamise kogemusi. Viimase taustaküsimusena paluti hinnata neljapallisel (1-ei ole üldse rahul, 4-täielikult rahul) Likert-tüüpi skaalal üldist rahulolu seoses Eestisse kolimisega.

Küsitlusuuringu käigus saadud tulemusi töödeldi tabelarvutusprogrammiga MS Excel ja andmetöötlusprogrammiga SPSS Statistics 24. Esmalt kodeeriti ankeetküsitluse käigus saadud vastused, et anda neile andmetöötluseks sobivad väärtused (Tooding 2015: 91). Kodeerimine on vajalik, et ümber järjestada tunnused nagu „jah“, „ei“, „ei tea“ või anda näiteks numbrilised väärtused erinevatele sõnadega tähistatud vastustele nagu riikide nimed või rände tüüp.

Kohanemise taseme ja seda mõjutavate tegurite omavaheliste seoste leidmiseks kasutati korrelatsioonianalüüsi. Käesoleva töö raames on kasutatud Spearmani monotoonset korrelatsioonikordajat. Magistritöös kasutatakse Spearmani korrelatsioonikordajat, sest see võimaldab analüüsida ka mitteparameetrilisi andmeid nagu seda on hinnangud. Seoste olulisuse nivoo, mille alusel tulemusi hinnata on töös  $p < 0,05$  ja  $p < 0,01$ .

Töötajatelt kogutud demograafiliste tunnuste alusel hinnati vastuste erinevusi järgnevate gruppide võrdluses: mehed ja naised, Euroopa riikidest pärit välismaalased ja muudest maailmajagudest pärit välismaalased, üksikud ja partneriga välistöötajad. Samuti võrreldi kuni aasta Eestis elanud, ehk neid, kes suure tõenäosusega puutuvad esmakordselt kokku uute kohalike normide ja tavadega, ning enam kui aasta Eestis elanud. Hinnangute erinevuste mõõtmiseks kasutati Manni-Whitney U-testi, mis on sobilik mitteparameetriliste andmete käsitlemiseks.

Andmete kogumisest teise osa moodustasid kõrgelt kvalifitseeritud välistööjõudu kasutavate tööandjatega läbi viidud poolstruktureeritud intervjuud. Eesmärgiks oli kaardistada välistöötajate rakendamise põhjused ja sellega kaasnevad probleemid, hinnang kohanemise toetamise vajalikkusele ning tuvastada erinevad tugitegevused ja -praktikad, mida Eesti

ettevõtetes välistöötajatele pakutakse. Kokku viidi läbi 8 intervjuud kuni vastustes küllastumispunkti (*saturation point*) tekkeni (Glaser, Strauss 2012: 61), mil täiendava vestluse läbiviimisel enam kohanemisega seotud praktikate ja probleemide osas uut informatsiooni ei lisandunud. Intervjuude kestvuseks oli 20-35 minutit. Vastajaks oli kas personalijuht, tegevjuht või mõni muu enim välistöötajatega tegelev inimene. Struktureeritud intervjuu küsimused on toodud lisas 3 ning need katavad kolme laiemat teemat: välistöötajate osakaal ettevõttes ja ettevõtte töötajate mitmekesisus, välistöötajate värbamise põhjused ning sellest tulenevad eelised ja probleemid, välistöötajate kohanemine ning ettevõttes rakendatavad tugitegevused kohanemise toetamiseks.

Magistritöö peatükis 2.1 on antud ülevaade kasutatud uurimismeetoditest ning uurigus osalenud ettevõtetest ja välismaalastest. Järgnevas alapeatükis 2.2 tuuakse täpsemalt välja eelnevalt kirjeldatud intervjuude ja küsitlusuuringu analüüsi tulemused ning selgitatakse, missugused tegurid ning tööandjapoolsed tugitegevused on enim välistöötajate kohanemisega seotud.

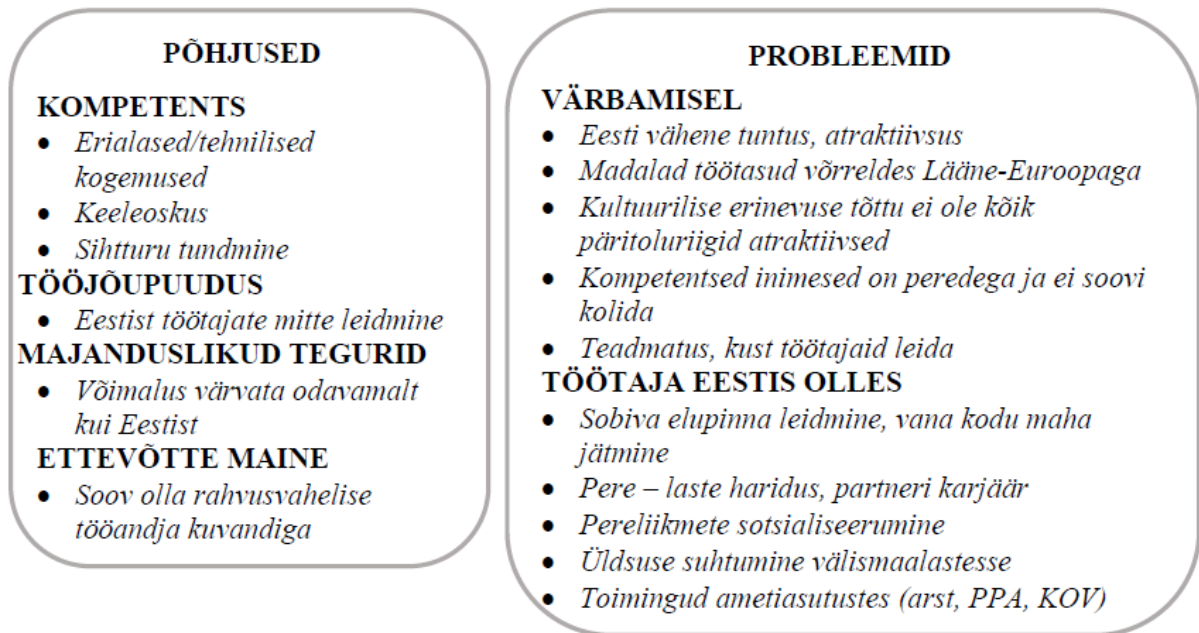
## **2.2. Välistöötajate kohanemine ja kohanemisega seotud tegurid Eesti ettevõtetes**

Välistöötajate kohanemist toetavate tugitegevuste analüüsil alustatakse laiemas konteksti loomisest ning vaadeldakse, kas tööandjad hindavad välistöötajate sotsiaalkultuurilise kohanemise soodustamist oluliseks ning missugused on erinevate ettevõtete lähtekohad tugitegevuste pakkumisel. Seejärel analüüsitakse tugipraktikate kättesaadavust ja vajalikkust ning vastanute kohanemise taset. Viimaks toob alapeatükk välja erinevate tugitegevuste ja demograafiliste tegurite seosed kohanemise ja rahuloluga Eestisse kolimisel. Tulemused võimaldavad teha edasisi järeldusi, missugused praktikad võiksid enim sobida Eestis välistöötajate kohanemise toetamiseks.

Tööandjatega läbi viidud intervjuud kinnitavad, et välistöötajaid peetakse ettevõtetes kriitiliseks ressursiks, samuti nenditi, et vajadus välistööjõu järele on üha kasvav. Mitmed ettevõtted leidsid, et kui aastaid tagasi oli organisatsioonis vaid mõni üksik välismaalane ja

nende esinemine oli pigem juhuslik, siis nüüd on tekkinud vajadus välisriigid teadlikult värbamisse kaasata. Joonisel 10 on välja toodud peamised põhjused, miks organisatsioonid välistöötajaid rakendavad, samuti põhilised probleemid, mis nende kaasamisega tekivad.

### KÕRGELT KVALIFITSEERITUD VÄLISTÖÖTAJATE RAKENDAMINE EESTI ETTEVÕTETES



**Joonis 10.** Kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate rakendamise põhjused ning sellega kaasnevad probleemid Eesti ettevõtetes (autori koostatud, intervjuude põhjal).

Sarnaselt teaduskirjanduses ja magistritöö alapeatükis 1.1 kirjeldatule, vajatakse välistöötajaid eelkõige Eestis puuduva kompetentsi või laiemalt struktuurse tööjõupuuduse tõttu. Eriti tugevalt toodi välja nõudlus teatud profiiliga tarkvaraarendajate järele. Üks ettevõtte nägi välisvärbamises võimalust, kuidas kohaliku ebaproportsionaalselt kõrge palgasurvega mitte kaasa minna.

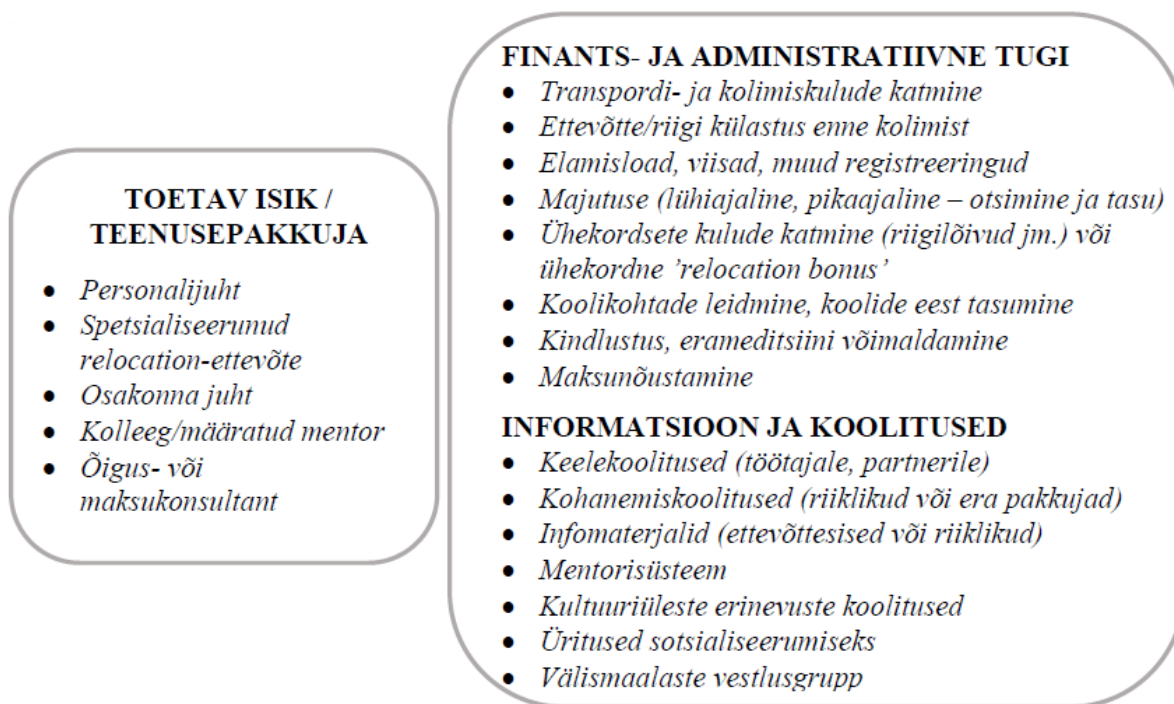
Intervjuudes mainitud kompetents jaguneb kaheks: teatud tasemel võõrkeelteoskus ja kogemuslik kompetents. Neist esimene on vajalik erinevates haridusasutustes, kus nõutakse õpetajalt mingi keele oskamist emakeelena, kõnekeskustes või ka kindlale sihtturule müüki tehes. Kogemusliku kompetentsi all peetakse silmas teatud tehnoloogiatega kokku puutumist või mingit tüüpi projektidega varasemat tegelemist. Mitmed tööandjad tõdesid, et Eesti

väiksusest tulenevalt puudub siinsetel töötajatel teatud suuruse, keerukuse või spetsiifikaga projektidega töötamise kogemus ning ainus võimalus leida nõuetele ja ootustele vastavat tööjõudu on rahvusvaheliselt tööjõuturult. Ka sinne kõrgharidus ei paku kõigi, eriti just tehnoloogiamahukate valdkondade jaoks, piisavate oskustega töötajaid. Kirjeldatud tulemused on kooskõlas Tammaru *et al.* 2015 uuringuga. Samas ilmnes vestlustest ka uusi tulemusi. Üks ettevõtte põhjendas välisvärbamist muuhulgas teadliku sooviga olla mitmerahvuseline organisatsioon, et olla töötajate jaoks atraktiivsem – tööandja hinnangul teadvustavad noored tänapäeval, et mitmerahvuseline kollektiiv on inspireerivam ja arendavam. Selline seisukoht peegeldab hästi Vance (2005) põhimõtteid, mille kohaselt väärtustavad inimesed tänapäeval rahvusvahelise töötamisega seotud kogemusi ja valivad selle võimaluse alusel tööandjaid.

Probleemid, mida ettevõtted seoses välismaalaste värbamisega välja tõid, olid põhiliselt seotud tööandjaist mitte sõltuvate teguritega – nendeks olid Eesti riigi vähenenud tuntus, kohaliku elukalliduse ja palgataseme suhe, aga ka asjaolu, et kogenud töötajate järele on rahvusvaheline nõudlus suur ning sageli ei ole nad pere tõttu üldse huvitatud uude riiki kolimisest. Juba siia jõudnud töötajate puhul mainiti suurimate murekohtadena taaskord töötajate peresid – kaasade võimalusi siin tööd leida, laste haridusega seotud aspekte, perekonna sotsialiseerumist. Võrreldes Eestis varasemalt läbi viidud välistööjõudu käsitlevate uurimustega mainiti esmakordselt ka ühiskonna negatiivsemaks muutunud suhtumist välismaalastesse, eriti neisse, kes on etniliselt teistsuguse välimusega. Seda on kindlasti mõjutanud 2015. aastast alates suurenenud pagulaste sissetulek Euroopasse. Varasemate uussissetulekajaid ja nende kohanemist käsitlevate uuringutega võrreldes on aga vähenenud probleemid riigiasutustega, kuigi ka sellega seoses nimetasid mitmed tööandjad jätkuvaid muresid – eelkõige seoses meditsiinisüsteemi ja tervisekindlustusega.

Vestlustest selgub, et suurem osa tööandjatest prioriseerib välistöötajate kohanemisega tegelemist. Üks tööandja tunnistas, et nende ettevõtte ei ole kohanemise teemale mõelnud ja seetõttu sellega ka teadlikult tegelenud, kuid neli tööandjat hindas oma tegevust selles valdkonnas kas maksimaalseks või väga paljaks. Ühe ettevõtte esindaja kinnitas, et „välismaalased saavad võrreldes kohalike töötajatega oluliselt rohkem tähelepanu ja tuge“.

Mõnes ettevõttes tegeletakse kohanemise toetamisega vajaduspõhiselt. Tulemusi hinnates tuleb arvestada, et tõenäoliselt terve Eesti üldvalimi lõikes tööandjad välistöötajate kohanemise teemal nii teadlikud ja toetavad ei ole. Käesolevasse uuringusse jõudsid eelkõige ettevõtted, kes on näidanud üles omapoolset aktiivsust erinevatel välistöötajõuga seotud üritustel osalemisega ja sellealase teabe hankimisega. Joonis 11 annab ülevaate erinevatest võimalikest Eesti tööandjate poolt võimaldatavatest kohanemist ja uude riiki kolimist toetavatest tegevustest.



**Joonis 11.** Eestis välistöötajatele võimaldatavad tugiteenused ja -praktikad (autori koostatud, intervjuude põhjal).

Pooltes intervjuueritunud ettevõtetest on kujunenud kindlad praktikad ja protsessid seoses välistöötajate kolimise hõlbustamise ning vastuvõtu ja kohanemise toetamisega. Standardtegevuste mahukus varieerub sõltuvalt organisatsioonist, samuti kasutavad mõned tööandjad selles protsessis väliste teenustepakkujate – maksukonsultantide, *relocation* ettevõtete, juristide – abi.

Tööandjate poolt pakutavate kohanemisteenuste hulk on erinev ja sõltub sageli ka positsioonist, millele uus töötaja saabub, kuid üldiselt on Eestis erinevate ettevõtete kokkuvõttes kaetud suurem osa magistritöö alapeatükis 1.3 nimetatud tugiteenustest. Vestlustest selgus, et pea kõik ettevõtted võimaldavad töötajatele abi viisa- ja elamisloaküsimustes, mõningatel juhtudel toetatakse ka kolimisega seotud transpordikuludega ja kodu otsimisega. Mõnes ettevõttes on välja kujunenud kindel praktika tagada välistöötajale esimeseks paariks kuuks lühiajaline üürikorter, et töötaja saaks rahulikult aega linnaga tutvuda enne, kui endale pikemaajaliselt üürikorteri otsib. Paar ettevõtet võimaldavad uutele töötajatele Eestisse kolides fikseeritud toetussumma, millega katta uude riiki saabumisega kaasnevad ühekordsed kulud mööblile, maakleritasule või millelegi muule vabalt valitule. Harvemini mainiti ka maksunõustamist, lisatervisekindlustust, abi koolide otsimisel ja välismaalasele Eesti külastuse korraldamist enne tööle asumist. Neist viimane on seda kasutavate tööandjate hinnangul aga äärmiselt otstarbekas, sest on aidanud maandada riski kahepoolselt: nii seda, et inimese ootused seoses Eestisse tulekuga erinevad reaalsusest kui ka tööandja jaoks asjaolu, et töötaja ei sobitu kollektiivi või ei tule tööülesannetega toime.

Informatiivse- ja koolituste alaste teenuste pakkumine toimub võrreldes administratiiv- ja finantstoega veidi rohkem *ad hoc* moel, kuid enam kui pooled tööandjatest pakuvad siiatulijale siiski teatud infomaterjale. Mitmed tööandjad mainisid Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt välja antud „Destination Estonia – Relocation Guide“ raamatut, mida nad siiasaabusjatele jagavad. Kahes asutuses oli välja töötatud organisatsioonisisene laiaulatuslik infomaterjal Eestis elamise teemadel. Levinud praktikaks on ka keelekoolituste pakkumine (viis ettevõtet kaheksast) ning neist kolm võimaldavad keelekoolitusi ka välistöötaja abikaasale. Individuaalseid, ettevõtte töötajatele kohandatud kohanemiskoolitusi ja kultuuriülesete erinevuste koolitusi pakub vaid üks tööandja, riikliku Kohanemisprogrammi koolitustest olid intervjuu hetkel teadlikud 4 tööandjat.

Olulise praktikana, mida rahvusvahelises kirjanduses väga sageli välja ei tooda, mainisid kolm tööandjat ka mentori- või sõbraprogrammi, mille raames määratakse Eestisse saabunud välismaalasele ettevõttest mõni tugiisik, kes teda esimestel nädalatel nii igapäevaste-,

töölalaste- kui ka sotsialiseerumisega seotud teemadel aitab. Positiivseks hindasid tööandjad olukorda, kus ettevõttes on juba sarnasest kultuuriruumist kolleege: „*Parem on ka siis kui neil on samast kultuurist keegi. Näiteks meile tuli just üks hiinlane ja meil on üks hiinlane siin kohapeal juba mitu aastat ja ta näitas juba kõik kohad ette. Või näiteks ukrainlased, kes saavad hästi läbi ja aitavad üksteisel integreeruda.*“ Sellest võib järeldada, et mida rohkem on ettevõttes välistöötajaid, seda rohkem on ressursse ja võimalusi, kuidas aidata uuel töötajal Eesti elust parem ülevaade saada. Teisalt mainib tarkvaraettevõtte, et: „*Mõnikord toimub teiste välismaalaste abil asjaajamine katse-eksituse meetodil, selle asemel, et õigest allikast otsida. Vahel kolleegid sokivad midagi kokku ja siis nad pärast küsivad õnnetult, et miks mulle keegi ei öelnud kuidas see tegelikult käib*“. See annab mõista, et kogu informatsiooni jagamine ei saa siiski üksnes kaastöötajate/kaasvälismaalaste õlule jääda.

Seni kirjeldatu annab ülevaate taustsüsteemist ja kohanemist toetavatest tugitegevustest ja – praktikatest, mida erinevad Eesti tööandjad välismaalastest töötajatele pakuvad. Järgnevalt vaadeldakse kohanemist ja tugitegevusi välistöötajate seisukohast. Magistritöö teoreetilises osas selgub, et välistöötaja kohanemisel on suur roll ka tema tajul. Mitte alati ei ole tööandjate ja välistöötajate nägemus ja hinnangud vastavuses. Seetõttu on tabelis 8 välja toodud uuringus osalenud välistöötajate keskmised hinnangud selle osas, kui kättesaadavatena nemad erinevaid praktikaid näevad, kui suurel määral on tööandja neile teatud praktikate kasutamist võimaldanud ning lisaks ka aspekt, kui vajalikuks nad konkreetset tugitegevust hindavad. Lisades 4 ja 5 on toodud täpsemalt kohanemisteenuste kasutamise ja tajutava vajalikkuse keskmiste ning mediaanide arvutuskäigud.

Analüüsides tabelis 8 kajastatud tulemusi teenuste kättesaadavuse osas selgub, et tööandjate poolt enim pakutud tugitegevuste valik on kooskõlas tegevustega, mida ka töötajad enim vajalikuks hindavad. Mõlemas aspektis on levinuimad abi administratiivse paberimajandusega, kolimiskulude katmine, kodu otsimine, keelekoolituste võimaldamine töötajale. Tulemustest avaldub, et tööandjad võimaldavad pigem administratiivset- ja finantstuge, mitte aga kuigi palju koolitusi või informatsiooni ning levinud on tugiteenuste võimaldamine üksnes töötajale, mitte aga perekonnaliikmetele.

**Tabel 8.** Kohanemisteenuste kättesaadavus, võimaldatud kasutamine ja tajutav vajalikkus kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate hinnangul

Toetav praktika	Kätte-saadavus (%)	Keskmine võimaldatud kasutamine (1–mitte üldse; 5–väga palju)	Keskmine tajutav vajalikkus (1–mitte üldse; 5–väga vajalik)
Abi administratiivse paberimajandusega (nt. immigratsiooniga seotud toimingud)	74,7	3,63	4,31
Kolimiskulude katmine	56	2,54	3,92
Kodu otsimine	54,6	2,29	3,81
Keelekoolituste võimaldamine töötajale (i)	52	2,36	3,87
Koolitus ja informatsioon enne Eestisse tulekut (i)	42,7	1,98	3,32
Abi maksude korraldamisega	41,3	2,44	3,96
Kindlustuse alane tugi (kodukindlustus, pension, tervis)	38,7	2,06	3,89
Mentori- või sõbrasüsteem (i)	37,3	2,08	3,49
Muude hüvede võimaldamine või lisafinantstoetus	34,7	1,84	3,29
Riiklik Kohanemisprogramm (i)	28	1,83	3,37
Kultuuriülest erinevuste koolitus sihtriigis (i)	24	1,69	3,25
Reis, et enne tööleasumist Eestiga tutvuda (i)	16	1,40	2,85
Majutusega seotud kulude katmine	16	1,37	3,19
Kultuuriülest erinevuste koolitus partnerile (i)	6,7	1,23	3,04
Partneri karjäärinõustamine (i)	5,3	1,14*	3,32
Keelekoolituste võimaldamine partnerile (i)	4	1,08*	3,27
Lastele koolide otsimine	4	1,08**	3,36
Laste kooliga seotud kulude katmine	4	1,08**	3

Märkus: kasutamise mahu hindamisel arvestatakse: \* –välismaalasest partneriga vastanuid (n=42); \*\*–lastega vastanuid (n=22); i–informatiivne tugi ja koolitused

Allikas: autori arvutused kogutud andmete põhjal.

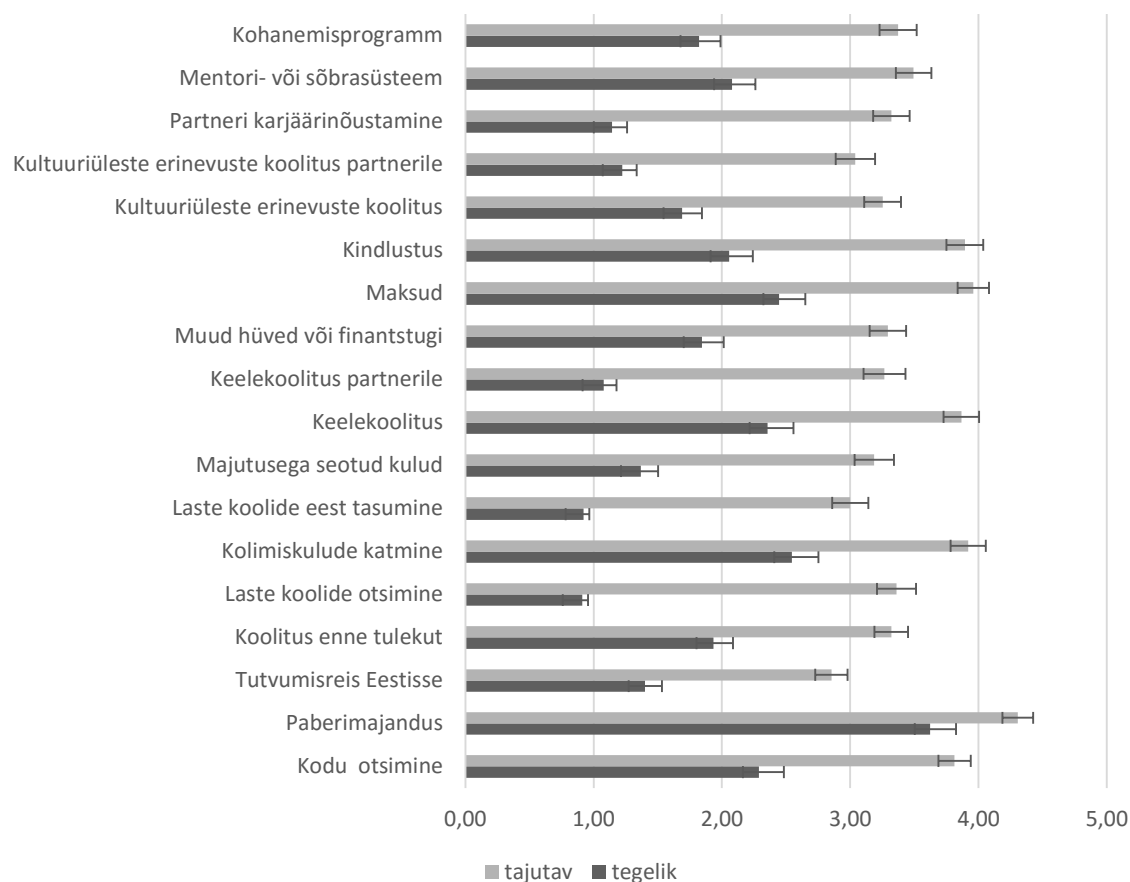
Pere kohanemisega seotud tugiteenused on välistöötajate hinnangul ettevõtetes vähe kättesaadavad – asjaolu, et tööandja toetab laste koolide otsimise, kooliga seotud kulude katmise või partneri keelekoolitusega, kinnitas 4% vastanutest. Partneri karjäärinõustamist ja partnerile kultuuriülest erinevuste koolitusi pakuti 5,3% ja 6,7%-le välismaalasest kaasaga vastanutest. Vähemasti teatud osas ei ole nii madal perekonna toetamise määr kooskõlas tööandjatega läbi viidud intervjuudel kuulduga, mille käigus üle kolmandiku



tööandjatest kinnitas, et ettevõtte võimaldab keelekoolitusi töötajate partneritele. Samuti ilmnevad üsna suured käärid perega seotud kohanemisteenuste tegeliku võimaldamise ning töötajatepoolse vajalikkuse hindamise osas ka joonisel 10. Ilmneb, et tajutav keskmine vajalikkus ületab märkimisväärselt reaalse keskmise teenuste pakkumise.

Kui võrrelda Eesti tööandjate poolt võimaldatud toetuse mahtu näiteks Ravasi *et al.* (2015: 1349) poolt Šveitsis läbi viidud uuringu tulemustega, selgub, et arenguruumi on veel palju. Sealsetes ettevõtetes pakutakse ka vähimlevinud tugitegevusi, milleks on partnerite koolitused, enam kui 25% juhtudest. Toetust kolimisel, majutuse leidmisel ja immigratsioonitoimingutel võimaldatakse aga vastavalt 85%-95% välistöötajatest. Samas tuleb arvestada ka riikidevaheliste erinevusega – Eesti organisatsioonides on kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate teadlik kaasamine osutunud vajalikuks ja populaarseks alles viimastel aastatel ning sellest tulenevalt ei ole ka siinsete tööandjate teadlikkus ja valmisolek toetada veel nii suured.

Teaduskirjanduses tuuakse välja, et välistöötaja kohanemisel mängib rolli see, kui piisavaks ta tööandjapoolset tuge hindab (Lee, Kartika 2014; Kawai, Strange 2014). On oluline, et töötaja ootused ja reaalsus oleksid kooskõlas. Jooniselt 10 ilmneb, et Eestis selline kooskõla puudub. Magistritöö raames läbi viidud ankeetküsitluses paluti kõgil vastanutel hinnata 5-pallisel Likert skaalal, kui vajalikuks nad erinevaid tugitegevusi hindavad ning 6-pallisel Likert skaalal, mil määral on nad ise neid samu tugitegevusi kasutanud. Taandades tulemused ühiselt 5-pallisele skaalale, ilmneb, et keskmiselt on Eestis ootuste ja reaalsuse vahe suur. Just perega seotud kohanemist toetavate praktikate nagu laste koolide otsimise (hinnatud vajalikkuse ja tegeliku kasutamise vahe -2,46), laste haridusega seotud kulude katmise (-2,20), partneri keelekoolituse (-2,18) ning partneri karjäärinõustamise (-2,08) osas on erinevused kõige suuremad. Kuid trend, et tegelik kasutamise võimalikkus on madalam kui teenuse hinnatav vajalikkus, läbib kõiki toetavaid tugitegevusi. See näitab, et arenguruumi on ja et tööandjad peaksid kriitiliselt mõtlema, kuidas viia välistöötajate ootused ja tegelik tugi vastavusse. Lisas 6 on toodud tugitegevuste keskmised ja standardvead.



**Joonis 12.** Kohanemisteenuste keskmise kasutamise mahu ja tajutava vajalikkuse võrdlus taandatud skaalale 1-5, autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Lisaks kõigi vastanute hinnangute analüüsimisele tervikuna kõrvutati tulemusi demograafiliste tunnuste poolest erinevate gruppide võrdluses: mehed ja naised, Euroopa riikidest ja mujalt pärit välistöötajad; partneriga ja üksikud välistöötajad; kuni aasta Eestis elanud ja kauem siin elanud. Keskvärtuste erinevuste hindamiseks kasutati Mann-Whitney testi, vastavad tulemused on toodud lisas 6. Ühegi paaris võrreldava grupi puhul ei ilmnenud statistiliselt olulisi erinevusi, mistõttu piirduakse keskvärtuste analüüsil kogu valimiga.

Pärast tugitegevuste võimaldamisega tutvumist vaadeldakse järgnevalt seda, kui kohanenuna uuringus osalenud välistöötajad end Eestis tunnevad. Sarnaselt laialt levinud käsitlesele (Black *et al.* 1991; Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005) mõõdetakse ja võrreldakse ka käesolevas töös kohanemist nii tööalaselt, üldiselt kui suhtluse alasel. Tabel 9 kujutab peakomponentide

analüüsi käigus koostatud üldise kohanemise, suhtluse alase kohanemise ja tööalase kohanemise dimensioonide keskväärtusi. Ilmneb, et vastanute üldise kohanemise tase skaalal 1 (üldse mitte kohanenud) kuni 7 (täielikult kohanenud) on 5,21. Kõige enam tunnevad välistöötajad end kohanenuna tööalaselt (5,48) ning kõige vähem suhtluse alasel (4,77). Kuigi need tulemused jäävad skaala keskmisest kõrgemale, hinnatakse erinevates rahvusvahelistes uuringutes (Ravasi *et al.* 2015, Peltokorpi ja Froese 2009) sarnaseid skoor pigem rahuldavateks. Samuti võib tulemusi mõjutada asjaolu, et ligi 60% vastanuist on Eestis viibinud vähem kui 1 aasta ning tuginedes teooriale, võib osa neist olla veel alginnustuse faasis, mil kohanemist hinnatakse kõrgeks.

**Tabel 9.** Uuringus osalenud kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kohanemise tase ning rahulolu seoses Eestisse kolimisega

	Üldine kohanemine (1–7)	Suhtluse alane kohanemine (1–7)	Tööalane kohanemine (1–7)	Rahulolu Eestisse kolimisega (1-4)
Keskväärtus	5,21	4,77	5,48	3,20
Standardhälve	0,75	1,08	1,30	0,75

Allikas: autori arvutused kogutud andmete põhjal.

Tulemused sarnanevad teistes riikides läbi viidud uuringutega ka selle poolest, millistes aspektides kohanemine on välismaalastele raskem ja millistes kergem (Peltokorpi, Froese 2009, Ravasi *et al.* 2015). Võrdlemaks omavahel üldist, suhtluse alast ja tööalast kohanemist, viiakse läbi Wilcoxon'i astakmäärgitist, mis võimaldab kõrvutada kaht teineteisest sõltumatut mitteparameetriliste andmete kogumit (Tooding 2015: 188). Tabelis 10 on kujutatud testi tulemused. Ilmneb, et kõigi paaride vahelised võrdlused on usaldusväärsed ja kõige enam on töötajad kohanenud tööalaselt. Teisel kohal on üldine ehk kultuuriline kohanemine. Kõige madalam on tulemus suhtluse alases kohanemises.

Nii magistritöö kui ka mitme rahvusvahelise uurimuse kohaselt on kohalikega suhete loomine välistöötajatele suurim väljakutse. Põhjuseks võivad olla nii vähene eesti keele oskus ja seetõttu töövälisest suhtlusringidest kõrvale jäämine kui ka näiteks Black ja Mendenhalli (1990) selgitus, et välistöötajate suhtlust kohalikega raskendavad erinevad sotsiaalsed normid. Tööalase kohanemise kõrget tulemust võrreldes teiste dimensioonidega

toetab intervjuude käigus selgunud asjaolu, et kuues ettevõttes kaheksast on töökeskkond tööandjate hinnangul välistöötajaid toetav – töökeel, dokumendid ja üritused on kas algusest peale või siis pärast välistöötajate lisandumist olnud ingliskeelsed.

**Tabel 10.** Üldise, tööalase ja suhtluse alase kohanemise võrdlus Wilcoxon'i astakmärgitistega.

Võrreldavad aspektid	n	Keskmine astak	Astakute summa	z-statistik	p
Suhtluse alane kohanemine (a) ja üldine kohanemine (b)	24	33,29	799,00	-3,71	<0,01
	50	39,52	1976		
Tööalane kohanemine (a) ja üldine kohanemine (b)	52	38,98	2027,00	-3,45	<0,01
	22	34,00	748,00		
Tööalane kohanemine (a) ja suhtluse alane kohanemine (b)	23	23,70	545,00	-4,31	<0,01
	49	42,51	2083,00		

Allikas: autori koostatud.

Kohanemise tase on oluliseks indikaatoriks selle osas, kui hästi välistöötaja end sihtriigis tunneb, kuid lisaks andsid uuringus osalenud ka koondhinnangu rahulolule seoses Eestisse kolimise otsusega. Vastus anti 4-pallisel skaalal vahemikus 1 (üldse mitte rahul) ja 4 (täielikult rahul), keskmine 3,2 näitab, et välistöötajad on Eestisse kolimise otsusega pigem rahul (vt tabel 9). Tööandjate jaoks kriitilise tähtsusega info võib olla aga asjaolu, et vastanute hulgas oli ka neid, kes hindasid oma rahulolu ja kohanemist eri aspektides madalaimaks ehk 1-palli vääriliseks. Täiesti rahulolematuid vastajaid oli 3, oma kohanemist hinnati madalaimaks kõige rohkem suhtlemisega seotud aspektides (mittekohanenud vastajaid 8).

Järgnevalt analüüsitakse kahe eelnevalt kirjeldatud laiema aspekti – kohanemist toetavate tugitegevuste ja kohanemise ning rahulolu taseme – omavahelisi seoseid. Samuti vaadeldakse korrelatsioone kohanemise taseme ning erinevate demograafiliste tunnuste vahel. Tabel 11 annab ülevaate tugipraktikate korrelatsioonist kohanemisega ja rahuloluga seoses Eestisse kolimisega, täielik korrelatsioonitabel on toodud lisas 7.

**Tabel 11.** Tugitegevuste kättesaadavuse ja Eestis elamisega seotud aspektide vahelised olulised seosed

Kohanemist toetav praktika	Kohanemise mõõtmisnäidik	Spearmani korrelatsioonikoefitsient
Kodu otsimine	Toit	0,34**
Reis, et enne tööleasumist Eestiga tutvuda (i)	Üldised elutingimused Kohalikega rääkimine Juhtimisega seotud kohustused Tööväline kokkupuude kohalikega Igapäevane kokkupuude kohalikega	0,33** 0,35** 0,23* 0,25* 0,26*
Koolitus ja informatsioon enne Eestisse tulekut (i)	Üldised elutingimused Kohalikega rääkimine Kaubandus Juhtimisega seotud kohustused	0,30** 0,32** 0,28* 0,25*
Lastele koolide otsimine	Üldised elutingimused Toit Juhtimisega seotud kohustused	0,26* 0,24* 0,25*
Kolimiskulude katmine	Elukallidus Toit	-0,24* 0,24*
Laste kooliga seotud kulude katmine	Meelelahutus ja vaba aeg	0,24*
Keelekoolituste võimaldamine töötajale (i)	Kaubandus	0,27*
Kultuuriülestes erinevustes koolitus sihtriigis (i)	Kaubandus Spetsiifilised töökohustused Toit Tööväline kokkupuude kohalikega Meelelahutus ja vaba aeg	0,24* 0,24* 0,25* 0,23* 0,27*
Kultuuriülestes erinevustes koolitus partnerile (i)	Toit	0,31**
Partneri karjäärinõustamine (i)	Meelelahutus ja vaba aeg	0,31**
Mentori- või sõbrasüsteem (i)	Üldised elutingimused Kohalikega rääkimine Tervishoid Spetsiifilised töökohustused Juhtimiskohustused Tööväline kokkupuude kohalikega Töösoorituse standardid Kohalikega kokkupuude Kohalikega sotsialiseerumine	0,28** 0,38** 0,27* 0,31** 0,33** 0,26* 0,37** 0,24* 0,30**

Märkus: i- info ja koolituste alane tugi; tabelis on kujutatud ainult statistiliselt olulised korrelatsioonid: \*, kui usaldusnivoo on 95% ( $p < 0,05$ ) ning \*\*, kui usaldusnivoo on 99% ( $p < 0,01$ ).

Allikas: autori analüüsid kogutud andmete põhjal.

Tugiteenuste ja kohanemise vahelised seosed pakuvad vastuolusid praktikaga (vt tabel 8 lk 56). Nii töötajate poolt enim vajalikuks hinnatud kui ka tööandjate poolt enim võimaldatud abi administratiivse paberimajandusega ei mõjuta terve valimi puhul oluliselt ühtki Black ja Stephens (1989) küsimustiku eeskujul käsitletud kohanemise aspekti. Ka teised administratiivse- ja finantstoe gruppi kuuluvad tegevused mõjutavad kohanemist üsna vähe. Olulised seosed kohanemisega ilmnevad vaid kodu otsimise, kolimiskulude katmise ja laste koolidega seotud tugitegevuste osas.

Vastupidiselt tegelikule praktikale võimaldada välismaalastele administratiivteenuseid (vt tabel 8 lk 56), on kohanemisega rohkem seotud hoopiski info- ja koolituste valdkonda kuuluvad tegevused. Seda hoolimata asjaolust, et töötajad hindavad neid praktikaid finants- ja administratiivtoest madalamaks ja ka tööandjad prioritseerivad neid vähem. Kõige enamates aspektides toetab kohanemist mentori- või sõbraprogramm. Just mentori- või sõbraprogramm on praktika, mida Ravasi *et al.* (2015) ning Salamin ja Davoine (2015) uuringus ei käsitleta ja mille käesoleva töö autor lisas küsitlusankeeti eelnevalt tööandjatega läbi viidud intervjuude käigus kogutud informatsiooni põhjal. Mentorluse teemat käsitletakse kirjanduses eelkõige organisatsiooniliste välistöötajatega seotuna ning enamjaolt kätkeb mentori-mentii suhe pigem tööalaseid küsimusi (Zhuang *et al.* 2013). Eesti ettevõtete näitel on välistöötajate puhul võimalik mentoril uut kolleegi aga ka töövälistes küsimustes nõustada.

Mitmes aspektis kohanemist toetab ka see, kui tööandja organiseerib välistöötajale enne tööleasumist võimaluse Eestit külastada. Reisi pakkumist tööandja poolt kinnitab paraku vaid 16% vastanuist. Eestiga tutvumine enne siia kolimist on seotud kohanemisega üldiste elutingimustega ning ka kohalikega erinevatel tasanditel läbikäimisega. Eestiga eelnevalt tutvumine aitab edukamalt välistöötajate ootusi juhtida. Üks tööandja selgitas intervjuu käigus, et välistöötajal tekib tänu siin varem käimisele oluliselt vähem probleeme seoses petetud lootustega, aga ka kollektiivi sulandumisega ning tööandja ootuste täitmisega.

Magistritöö tulemustest selgub, et erinevad koolitused on kohanemisega seotud (vt tabel 10 lk 60). Eesti keele koolitusi pakuvad oma töötajatele enam kui pooled uuringus osalenud

tööandjad, kuid kultuuriülestest erinevuste koolituse on võimaldatud vaid 7%-le vastanutest (tabel 8 lk 56). Ent just viimane seostub kohanemisega mitmes töövälises kui ka tööga seotud aspektis. Tööandjate poolt oluliselt sagedamini võimaldatud keelekoolitus on seotud aga töövälise kohanemise erinevate aspektidega, näiteks kaubandusega. Autori hinnangul võib see tuleneda asjaolust, et Eestis on toodete etiketid suures mahus vaid eesti, läti ja leedu keeles ning kohalikku keelt mitte rääkijal on sellest tulenevalt raskem igapäevaselt kaubandusvõrgus orienteeruda.

Järgnevalt vaadeldakse kohanemist kompaktsemalt, grupeerituna kolmeks dimensiooniks: üldine, suhtluse alane ning tööalane kohanemine. Analüüsitakse erinevate praktikate mõju dimensioonidele tervikuna. Olulised tulemused on esitatud tabelis 12, põhjalikumad korrelatsioonianalüüsid lisades 9 ja 10. Korrelatsioonianalüüsi on lisatud ka välistöötajate üldist rahulolu mõõtev küsimus. Välistöötajate üldine rahulolu seoses Eestisse kolimisega on tugevas korrelatsioonis kohanemisega, sealhulgas kõigi kohanemise dimensioonidega, ja see annab kinnitust, et kohanemine on oluline aspekt, millele tähelepanu pöörata. Tugitegevuste mõju analüüsides ilmneb, et suur osa toetatavatest praktikatest omab olulist mõju üldisele rahulolule – seosed kujunevad nii informatiivsete- ja koolituste alaste kui ka administratiivse- ja finantstoega.

Seoseid tugipraktikate ja erinevates dimensioonides kohanemise vahel avaldub veidi vähem kui kohanemise mõõtmisnäidikutega üksikult (vt tabel 11 lk 61), põhjuseks võib olla vastanute suur variatiivsus. Sarnaselt varem kirjeldatule, joonistub ka siin tendents, et kohanemisega on seotud eelkõige informatiivsed- ja koolituste alased praktikad. Üldist ehk kultuurilist kohanemist mõjutavad positiivselt nii võimalus Eestit enne tööleasumist külastada kui ka siiasaabumisele eelnevalt saadud informatsioon, aga ka võimalus keelt õppida ning tööandjapoolne abi laste koolide leidmisel.

**Tabel 12.** Üldise, suhtluse alase ja tööalase kohanemise ning tugitegevuste vahelised seosed (Spearmani korrelatsioonikoefitsient)

	<b>Rahulolu Eestisse koolimisega</b>	<b>Üldine kohanemine</b>	<b>Suhtluse alane kohanemine</b>	<b>Tööalane kohanemine</b>
<b>Üldine kohanemine</b>	0,60**			
<b>Suhtluse alane kohanemine</b>	0,49**	0,55**		
<b>Tööalane kohanemine</b>	0,51**	0,77**	0,38**	
<b><i>Tööandja poolt tugiteenuse võimaldamine</i></b>				
<b>Kodu otsimine</b>	0,25*			
<b>Tutvumisreis Eestisse</b>	0,35**	0,26*	0,30**	0,26*
<b>Koolitus ja info enne saabumist</b>	0,25*	0,26*		0,24*
<b>Koolide otsimine lastele</b>	0,28*	0,26*		0,25*
<b>Keelekoolitused töötajale</b>		0,23*		
<b>Kultuuriülesete erinevuste koolitused</b>	0,27*			
<b>Mentori-sõbraprogramm</b>	0,32**	0,26*	0,34**	0,41**
<b><i>Teenuse kasutamise maht välistöötaja poolt</i></b>				
<b>Muud hüved ja fiinantstugi</b>	0,31**			
<b>Abi maksudega</b>	0,23*			
<b>Mentori-sõbraprogramm</b>	0,36**	0,32**	0,29*	0,48**

Märkused: statistiliselt olulised korrelatsioonid on tabelis tähistatud \*, kui usaldusnivoo on 95% ( $p < 0,05$ ) ning \*\*, kui usaldusnivoo on 99% ( $p < 0,01$ ).

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal

Kõige enam seoseid kõigi eluvaldkondadega omavad mentori- või sõbrasüsteem ja võimalus Eestit enne tööleasumist külastada. Tööandjatega läbi viidud intervjuude põhjal jagab tugiisik, kelleks sageli võib olla osakonnajuht või mõni siin juba sisse elanud välismaalasest kolleeg, oma kogemusi ja soovitusi igapäevaste olmeküsimustega toimetulekuks, toetab kohanemist töökeskkonnas ja tutvustab organisatsioonikultuuri ning on tihti ka esimeseks pidepunktiks kohaliku sotsiaalsõrgustiku tekkel. Eestiga varasem tutvumine võimaldab välistöötajal end eesootavale häälestada ning veenduda siinse tööandja ja keskkonna sobivuses enda jaoks.



Ka tööalane kohanemine on enim seotud mentori võimaldamise ja töötajale enne Eestisse tulekut informatsiooni jagamisega. Huvitava leiuna mõjutab tööalast kohanemist abi lastele koolide leidmisel. Üks selgitus võib olla, et töövälises elus stressiallikate vähendamine võimaldab rohkem tööle keskenduda, teiseks põhjuseks võib olla ka tänulikkus ja suurenev organisatsiooniline kodakondsus, mis samuti tööalast kohanemist toetavad.

Magistritöö teoreetilisest osast ilmneb, et kohanemist mõjutavad ka eeldustegurid nagu varasem välismaal viibimine ja keeleoskus. Sellest tulenevalt on asjakohane vaadelda vastanute demograafiliste näitajate ja kohanemise vahelisi seoseid (tabel 13). Vastupidiselt teooria põhjal eeldatule ei ilmne varasemalt võõras riigis elamise ja kohanemise vahel olulisi seoseid. Tulemust võib mõjutada see, et suurem osa vastanutest pärineb kultuuriliselt mitte väga kaugetest Euroopa riikidest (näiteks Soome, Venemaa, Ukraina). Positiivne korrelatsioon nii üldise kui suhtluse alase kohanemisega on aga eesti keele oskuse. Kuigi mitmed varasemad Eestis läbi viidud kvalitatiivsed uuringud hindavad eesti keele oskuse tähtsust pigem väheoluliseks ja toovad välja, et Eestis saab hakkama ka inglise või vene keelega, on inimese edukas kohanemine siiski seotud võimalusega ka iseseisvalt kohalikus keeles infot hankida ja mõista.

**Tabel 13.** Kohanemise ja demograafiliste tunnuste vaheline seos (Spearmani korrelatsioonikoefitsient)

	Üldine kohanemine	Suhtluse alane kohanemine	Tööalane kohanemine
<b>Sugu</b>	-0,09	-0,15	-0,04
<b>Vanus</b>	0,03	-0,09	0,01
<b>Varasemate välismaal elamise kogemuste hulk</b>	-0,01	0,08	0,04
<b>Eestis viibitud aeg</b>	0,03	0,10	-0,09
<b>Varasem Eestis külastamine</b>	0,10	0,09	-0,04
<b>Eesti keele oskus</b>	0,24*	0,25*	0,05
<b>Abielustaatus</b>	0,06	-0,03	-0,03
<b>Abikaasa erialane aktiivsus Eestis</b>	0,10	0,13	0,01

Märkused: statistiliselt olulised korrelatsioonid on tabelis tähistatud \*, kui usaldusnivoo on 95% ( $p < 0,05$ ) ning \*\*, kui usaldusnivoo on 99% ( $p < 0,01$ ).

Allikas: autori arvutused kogutud andmete põhjal.

Kui kogu valimi puhul on kohanemine ja rahulolu Eestisse kolimisega seotud eelkõige informatiivse toe ja koolitustega, siis alla 1 aasta Eestis viibinud välismaalaste puhul avaldusid teatud erinevused. Põhjus, miks käesolevas töös jaotatakse valim kaheks grupiks Eestis viibimise aja järgi (kuni 1 aasta; 1–5 aastat), tuleneb olmelistest ja igapäevaeluga seotud toimingutest. Just esimese aasta jooksul või selle lõpuks puutub välismaalane kokku väga paljude uute kohustuste või probleemidega – esmakordselt kodu leidmine, esimene perearstivisiit, esimene tuludeklaratsioon, kohustus 12 kuu jooksul auto registreerida ja juhiloa vahetada ning palju muud.

**Tabel 14.** Tugitegevuste ja kohanemise ning rahulolu vahelised seosed esimest aastat Eestis viibivate välistöötajate puhul (Spearmani korrelatsioonikoefitsient)

	<b>Rahulolu Eestisse ko- limisega</b>	<b>Üldine koha- nemine</b>	<b>Suhtluse alane kohane- mine</b>	<b>Tööalane koha- nemine</b>
<b>Üldine kohanemine</b>	0,60**			
<b>Suhtluse alane kohanemine</b>	0,33**	0,62**		
<b>Tööalane kohanemine</b>	0,51**	0,78**	0,41**	
<b><i>Tööandja poolt tugiteenuse võimaldamine</i></b>				
<b>Kodu otsimine</b>	0,35*	0,16	0,07	0,03
<b>Administratiivne paberimajan- dus</b>	0,34*	0,02	-0,07	0,11
<b>Tutvumisreis Eestisse</b>	0,38**	0,23	0,25	0,27
<b>Koolitus ja info enne saabumist</b>	0,35*	0,30*	0,18	0,21
<b>Kolimiskulude hüvitamine</b>	0,36*	0,04	-0,16	0,05
<b>Keelekoolitused</b>	0,38*	0,37*	0,30*	0,12
<b>Muud hüved ja finantsugi</b>	0,29*	0,24	0,05	0,14
<b>Kultuuriülestest erinevuste koo- litused</b>	0,33*	0,22	0,21	0,03
<b>Mentori-, sõbraprogramm</b>	0,38**	0,45**	0,43**	0,43**
<b><i>Teenuse kasutamise maht välistöötaja poolt</i></b>				
<b>Bürokraatlikud toimingud</b>	0,40**	0,08	0,01	0,10
<b>Kolimiskulude katmine</b>	0,43**	0,13	-0,08	0,17
<b>Muud hüved ja finantstugi</b>	0,39**	0,15	0,17	0,13
<b>Mentori-, sõbraprogramm</b>	0,45**	0,48**	0,39**	0,49**

Märkused: statistiliselt olulised korrelatsioonid on tabelis tähistatud \*, kui usaldusnivoo on 95% ( $p < 0,05$ ) ning \*\*, kui usaldusnivoo on 99% ( $p < 0,01$ ).

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Tabelist 14 ilmneb, et kuni aasta Eestis viibinute puhul on erinevad finants-, administratiiv- ja logistilised teenused (abi kodu otsimisel, kohustuslike bürokraatlike toimingute korraldamisel, kolimiskulude katmine, muud finantshüved) olulises seoses välismaalaste üldise rahuloluga Eestisse kolimisega. Nende kõrval on olulised ka info ja koolitused, kuid tulenevalt mitmetest ühekordsetest kohustuslikest kulukatest toimingutest, mis just esimesel aastal tekivad, on alles siia saabunute rahulolu olulises seoses sellega, kas tööandja toetab neid finantsiliselt ja administratiivsetes aspektides.

Teoreetilise kirjanduse kohaselt mõjutab aeg kohanemist kindla mudeli järgi ning sellest tulenevalt peaks kohanemine olema ajas U-kurvi kujuline. Magistritöös püüti tuvastada sama tendentsi, kuid tabelist 13 (lk 65) on näha, et kohanemise ja Eesti viibitud aja vahel korrelatsiooni ei ilmne. Lisas 11 on graafiliselt esitletud Eestis viibitud aja ja kohanemise vaheline korrelatsioon. Põhjus, miks tulemused ei avaldu U-kujulise kurvina seisneb asjaolus, et iga subjekt kogeb kurvi individuaalselt ja seetõttu on kohanemise ajalise mõõtme uurimiseks vaja läbi viia pikilõikeline uuring.

Välistöötajate kohanemist käsitlevad tulemused olid valdavalt kooskõlas rahvusvaheliste uuringutega – kaasatud ettevõtete töötajad tundsid end enim kohanenult tööalaselt ning kõige vähem kohanenult kohalikega suhtlemisel. Uuringus osalenud tööandjad peavad oma välismaalastest töötajate kohanemist oluliseks ning pakuvad selle toetamiseks erineval määral tugitegevusi, levinumad on administratiivsetes küsimustes aitamine ja finantstugi. Kohanemisega ja rahuloluga Eestis elamisega olid seotud enam aga infol ja koolitustel põhinevad praktikad, kuigi esimest aastat Eestis viibijate jaoks on oluline ka administratiivne tugi.

### **2.3. Järeldused ja soovitused kohanemise toetamiseks**

Järgnevas alapeatükis tutvustatakse andmeanalüüsi põhjal tehtud järeldusi kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kohanemise ning seda toetavate praktikate kohta Eestis: kas välistööjõudu kasutavad tööandjad teadvustavad kohanemise olulisust, missuguseid tegevusi kasutatakse, et kohanemist toetada ning missugustel praktikatel on kohanemisel oluline roll.

Samuti teeb autor ettepanekuid selle osas, millele tööandjad võiksid tulevikus enam tähelepanu pöörata ning mis aspektidest välistöötajate sotsiaalkultuurilise kohanemise teemat Eestis edasi võiks uurida.

Magistritöö tulemuste tõlgendamisel tuleb võtta arvesse paari kitsendavat asjaolu. Uuringusse on kaasatud ettevõtte MoveMyTalent OÜ ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse Work in Estonia programmi kontaktivõrgustikes olevad organisatsioonid ning selle tõttu on valim kallutatud. Kõnealused kontaktid on tekkinud tänu tööandjate omapoolsele initsiatiivile otsida välist infot ja teavet välistöötajate teemadel või jagada oma kogemusi. Kindlasti on Eestis ka selliseid välistöötajatega ettevõtteid, mis on suuremas infosulus või ei prioriseeri kohanemise toetamist. Seetõttu võib oletada, et kui uurimusse oleks kaasatud juhuvalim kõigist Eestis tegutsevatest ettevõtetest, kus töötab kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajaid, oleks tööandjate toetav suhtumine kohanemise olulisusesse madalam. Samuti oleks erinevate tugitegevuste kättesaadavus ja võimalik, et ka töötajate kohanemise tase, praegusest väiksem. Samas võimaldas aktiivsematest tööandjatest koosnev valim kaardistada kogu variatsiooni olulisematest olemasolevatest praktikatest ja tegevustest ning analüüsida nende seoseid kohanemisega.

Uuringus osalenute hulk ( $n=82$ ) võimaldas teha soovitud analüüse, ent on võimalik, et tulenevalt vastajate demograafilise tausta suurest variatiivsusest ei ole magistritöö analüüsides tekkinud seosed nii tugevad kui need võinuks olla suurema hulga vastanute korral. Samuti tuleb arvestada, et kuna märkimisväärne hulk vastanutest on pärit Venemaalt ( $n=17$ ), Ukrainast ( $n=11$ ) või Soomest ( $n=9$ ), võib nende suhteliselt sarnane kultuuriline taust ja võimalus Eestis osaliselt ka oma emakeelega hakkama saada, tõsta kohanemise taseme keskmiseid tulemusi.

Magistritöö alapeatükist 1.2 selgub, et sotsiaalkultuurilist kohanemist mõjutab suur hulk erinevaid tegureid. Käesolevas uurimuses mõõdetakse vaid organisatsioonilisi, eeldus- ja mõningaid tööväliseid tegureid. Seetõttu on oluline arvestada, et saadud tulemused annavad üksnes osa tervikpildist.

Ettevõttes välistöötajate eduka ja jätkusuutliku rakendamise eelduseks on inimese kohanemine uues kultuurikeskkonnas (Bharskar-Shrinivas *et al.* 2005: 257). Uuringus osalenud tööandjad hindavad välistöötajate kohanemist oluliseks ning kõigis ettevõtetes rakendatakse mingil määral tugitegevusi, et uute välismaalastest töötajate Eestisse tulekut ja sisseelamist hõlbustada. Pooled intervjueeritute hindasid oma teadlikku tegevust kohanemise toetamisel „väga põhjalikuks“ või „maksimaalseks“, ülejäänutes tegeletakse sellega vähem või vajaduspõhiselt. Osal ettevõtetest on kujunenud kindel tegevuskava, kuidas kõiki uusi välistöötajaid vastu võetakse, mõnes organisatsioonis sõltub tugi uue töötaja kultuurilisest taustast, positsioonist ja konkreetsetest vajadustest.

Välistöötajatele on sõltuvalt ettevõttest abiks kas personaliosakonnast spetsiaalne töötaja, büroo- või meeskonnajuht, kolm ettevõtet intervjueeritute kasutab mingis matus spetsiaalse kohanemisteenuseid pakkuva firma tuge. Keerulisematel puhkudel pöörduvad ka need ettevõtted, kus kohanemist toetab oma töötaja, juristi või maksukonsultandi poole. Ilmneb, et uuringus osalenud tööandjad peavad kohanemise toetamist oluliseks ja on valmis selle jaoks kas väliste spetsialistide teenust ostma või nägema ettevõttesiseselt vaeva, et töötada välja teatud tugisüsteem või õppida korraldama näiteks elamislubadega seotud asjaajamist. Samas rõhutas üks tööandja: „*Lisaks ettevõttepoolsele abile peab inimene ka ise initsiatiivi võtma ning kohanemist tema eest ära teha ei saa*“. See kinnitab, et tugiteenused lihtsustavad küll uues keskkonnas sisseelamist, kuid igal juhul on vajalik töötajapoolne aktiivsus.

Intervjuude käigus kaardistatud erinevad Eestis rakendatavad praktikad ja tegevused sarnanevad sellega, missugust tuge pakutakse teaduskirjanduse kohaselt mujal maailmas – võimaldatakse nii administratiiv- ja finantstuge kui ka infomaterjale ja koolitusi (vt joonis 8 lk 39 ja joonis 11 lk 53). Võrreldes varasemates rahvusvahelistes uuringutes laialt mainitud praktikatega (Ravasi *et al.* 2015: 1342) töid kohalikud tööandjad välja veel välistöötajate mentori-või sõbrasüsteemi. Siinsed ettevõtted kasutavad ära organisatsioonide väiksust ja paindlikkust ning lähenevad töötajate toetamisele personaalselt. Samas tuleb intervjuude põhjal nõustuda Balti Uuringute Instituudi (2014) hinnanguga, et tugipraktikate võimaldamine varieerub Eestis organisatsiooniti märkimisväärselt. Mõnes ettevõttes

tegeletakse teadlikult vaid paari küsimusega, mõnes pööratakse tähelepanu nii inimese töö- ja eraelule kui ka temaga kaasa tulevale perekonnale.

Käesolev uuring kinnitab sotsiaalkultuurilise kohanemise olulisust – välistöötajatel paluti hinnata rahulolu seoses Eestis elamisega ning selgub, et nii tööalase, kultuurilise kui suhtluse alase kohanemise ja rahulolu vahel on suure efektiga korrelatsioonid (vt tabel 12 lk 64). Seega valideerib magistritöö, et sarnaselt rahvusvahelistele leidudele (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005) on kohanemine välistöötajate jaoks kriitilise tähtsusega ka Eestis.

Analüüsides välistöötajate sotsiaalkultuurilise kohanemise taset, selgub, et tulemused on rahuldavad ja keskmiselt jääb hinnang skaala positiivsele ehk pigem kohanenud poolele. Enim on välistöötajad kohanenud tööalaselt, kõige vähem kohanenult tunnevad vastajad end kohalikega suhtlusega seotud küsimustes (vt tabel 10 lk 60). Kiiret tööalast kohanemist soodustab asjaolu, et töönormid ja töökultuur on rahvusvahelistes ettevõtetes sageli ülemaailmselt sarnased. Ka üldise ehk kultuurilise kohanemise tulemused on Eestis pigem head. Selle eelduseks on läbipaistev ühiskonnakorraldus ning võimalus saada erinevate teenusepakkujate juures abi inglise või vene keeles. Suhtlusealase kohanemise madal tulemus on seotud tööväliste kontaktide loomise keerukusega. Just siin saaks tööandja olla abiks ürituste korraldamisel, töötajate informeerimisel erinevatest hobivõimalustest ja avalikest sündmustest.

Võrreldes magistritöö tulemusi 2015. aastal Šveitsi välistöötajate hulgas läbi viidud sarnase uuringuga (Ravasi *et al.*) selgub, et Eestis võimaldatakse välistöötajatele oluliselt vähem tugitegevusi, kuid töötajad tunnevad end sellest hoolimata üsna kohanenuna. Põhjuseks võib olla, et Eestis on asjaajamine võrreldes mitmete välisriikidega lihtsam ja vähem bürokraatlik. Enim aidatakse töötajaid viisade ja elamislubade taotlemisega. Need tegevused on eelduseks, et inimene saaks üldse Eestisse tulla ja siin seaduslikult tööle asuda, seetõttu pakuvad kõik intervjuueeritud tööandjad selles valdkonnas suuremal või väiksemal määral tuge. Täiendavate lisategevuste võimaldamine varieerub tööandjati, samuti erineb tööandjate teadlikkus erinevate era- ja avalike tugiteenuste olemasolust. Riiklikust Kohanemisprogrammist olid intervjuu hetkel teadlikud vaid pooled tööandjatest, kuigi

valimisse sattunud ettevõtete puhul on tegemist pigem välistöötajate teemadel teadlikema ja aktiivsematõe tööandjatega. Võib järeldada, et Kohanemisprogrammi ning ka teiste tugiteenuste kättesaadavuse võimaluste osas on vaja teha teavitustööd, et tööandjad oskaksid neid oma töötajatele pakkuda.

Tabelis 15 on järjestatud Eesti tööandjate poolt võimaldatavad tugitegevused alates levinuimast, lõpetades vähim pakutavatega. Paralleelselt on märgitud tegevuste seos töötajate rahulolu ning kohanemisega. Tabeli viimane veerg toob välja valdkonnad, milles tegeliku pakkumise ja töötajate soovi vahel ilmneb suur lõhe.

**Tabel 15.** Välistöötajatele võimaldatavad tugitegevused, nende vajalikkus välistöötajate hinnangul ning seosed kohanemisega ja rahuloluga Eestis elamisel

Tugitegevus	Võimaldamise %	Seos kohanemisega	Seos rahuloluga	Suurimad vahed pakumise ja töötaja tajutava olulisuse vahel
Abi administratiivse paberimajandusega	74,7		X	
Kolimiskulude katmine	56		X	
Kodu otsimine	54,6		√, x	
Keelekoolituste võimaldamine töötajale	52	√, x	X	
Koolitus ja informatsioon enne Eestisse tulekut	42,7	√, x	√, x	
Maksunõustamine	41,3		√	
Kindlustuse alane tugi	38,7			√
Mentori- või sõbrasüsteem	37,3	√, x	√, x	
Muude hüvede võimaldamine või lisafinantstoetus	34,7		√, x	
Riiklik Kohanemisprogramm	28			
Kultuuriülevõtte erinevuste koolitus sihtriigis	24		√, x	
Reis, et enne tööleasumist Eestiga tutvuda	16	√	√, x	
Majutusega seotud kulude katmine	16			√
Kultuuriülevõtte erinevuste koolitus partnerile	6,7			√
Partneri karjäärinõustamine	5,3			√
Keelekoolituste võimaldamine partnerile	4			√
Lastele koolide otsimine	4	√	√	√
Laste kooliga seotud kulude katmine	4			√

Märkused: x- esimest aastat Eestis viibinute puhul; √ – kogu valim.

Allikas: autori koostatud

Aspektid, milles kohalikud tööandjad välistöötajaid rohkem toetavad on immigratsioonitoimingud, kolimiskulude katmine, kodu otsimine, keeltekoolitused. Need teenused on üldiselt kooskõlas sellega, mida ka välistöötajad oluliseks hindavad (vt tabel 8 lk 56). Kuid isegi neid kõige levinumaid praktikaid võimaldatakse vahemikus 52–74%, mis on rahvusvahelises võrdluses madal tulemus. Samuti on tegemist pigem lihtsalt mõistetavate standardsete tegevustega, mis on suunatud töötajatele. Enimlevinud praktikate hulgas ei ole kirjanduses tähtsustatud kultuuriüleste erinevuste koolitusi ega ka näiteks perekonna toetamist.

Põhjuseid, miks Eesti tööandjad võrdlemisi vähe tugiteenuseid pakuvad ja eelkõige olmeliste küsimustega aitavad tegeleda on mitmeid. Välistööjõu värbamine on Eestis võrdlemisi uus, ehkki kiiresti kasvav trend. Ka uuringus osalenud ettevõtetest mitmed on välismaalt värvanud vaid viimased 1–1,5 aasta jooksul. Sellest tulenevalt ei ole toetavad protsessid jõudnud veel nii põhjalikult välja kujuneda ning tööandjate teadlikkus erinevatest võimalikest tegevustest, ei ole suur. Asjaolu, et välistöötajat võiks aidata kolimisel, elamisloa taotlemisel või keeleõppe võimaldamisega, on mõistetav ka tööandjale, kel puuduvad varasemad kogemused välismaalastega. Organisatsioonides, millel on pikemaajalised kogemused või kuhu värvatakse suurel määral välistöötajaid, on praktikad põhjalikumad ning töötajaid toetatakse ka enamates küsimustes. Neil ettevõtetel on tekkinud arusaam, kuidas töötajad ettevõttesiseselt üksteist aidata võiksid, samuti ollakse valmis tegelema ka töötaja perekonnaga.

Hoolimata asjaolust, et magistritöösse kaasati välistöötajaid 22 erinevast rahvusest, domineerisid nende seas Eestile lähematest riikidest (Venemaa, Ukraina, Soome, Rootsi, Saksamaa) pärit inimesed. Sellest tulenevalt võivad tööandjad hinnata uude riiki kolimisega kaasnevaid kultuurilisi erinevusi väikeseks ning toetavaid tegevusi mitte nii palju prioriseerida. Samuti selgitab suhteliselt madalat tugiteenuste pakkumist ühe intervjuu käigus välja toodud arvamus, et Eestis on võrreldes paljude teiste riikidega lihtne asju ajada, ametiasutustes räägitakse ka vene- või inglise keeles ning seetõttu saavad töötajad ise hakkama. Intervjuude käigus põhjendati vähest tugitegevuste pakkumist ka välismaalaste



noorusega – tööandjad olid arvamusel, et üksinda kolivad nooremapoolsed töötajad saavad omal käel hakkama.

Tööandjad võimaldavad töötajatele sagedamini sisseelamisega seotud olmelist finants- ja administratiivset abi: tuge bürokraatlikutes toimingutes, kodu leidmisel või kolimiskulude katmisel. Neid samu tegevusi hindavad ka töötajad olulisimateks (vt tabel 8 56), samuti on need seotud välistöötajate rahuloluga. Eriti ilmneb olulisi seoseid nende praktikate ja rahulolu vahel esimest aastat siin viibijate puhul. See tuleneb asjaolust, et esimesel aastal peavad välismaalased tegema ebatavaliselt suuri kulutusi seoses kodu rentimisega, asjade kolimisega, transpordiga, uute lepingute sõlmimisega ja mitmesuguste riigilõivude maksmisega. Mida enam on tööandja otsustanud välismaalast nende kulude katmise ja organiseerimisega toetada, seda enam on välismaalane rahul otsusega Eestisse kolida.

Tutvudes tugitegevuste ja kohanemise vaheliste seostega, ilmneb, et vastupidiselt praktikas levinud administratiivtegevustele toetavad seda hoopiski rohkem informatiivsed tugitegevused. Uurimusest selgub, et suurima efektiga seos kõigi kohanemise dimensioonidega on mentori- või sõbrasüsteemil. Tegemist on praktikaga, mida rahvusvahelistes ettevõtetes kasutatakse pigem tööalase arengu, mitte sotsiaalkultuurilise kohanemise toetamiseks. Eesti ettevõtted erinevad rahvusvahelistesse uuringutesse kaasatud globaalsetest korporatsioonidest nii suuruse kui paindlikkuse poolest: organisatsioonid on väiksemad ja osakonnad ei ole väga eraldatud. Tänu sellele on Eesti asutustes vähem anonüümsust ning kolleegidevahelisi mentori-mentii suhteid lihtsam organiseerida. Mentoriks sobib nii kohalik kolleeg kui ka välistöötajast töökaaslane, kes on juba pikemat aega Eestis viibinud ning kes oskab uut töötajat tööalaselt kui ka tööväliselt toetada. Samuti aitab teadlik kontaktide loomine mentori ja mentii vahel inimesel ka suhtluse alaselt paremini kohaneda.

Hoolimata mentoriprogrammi tugevast positiivsest seosest kohanemisega, võimaldatakse seda praegu vaid 37 protsendile magistritöö raames küsitletutele. Enamad ettevõtted võiksid kujundada püsivaid süsteeme selle pakkumiseks. Kuigi mentorisüsteem ei lahenda kõiki uude riiki kolimisega seotud probleeme ja küsimusi, sest kolleegi aeg on piiratud ja lisaks

oskab ta infot jagada üksnes oma subjektiivsetest kogemustest ja teadmistest lähtuvalt, on see võimalus, kuidas kiirendada uue välistöötaja sisseelamist.

Tööalast-, suhtluse alast- ja üldist kohanemist toetab ka kolimisele eelnev tutvumisreis Eestisse. Samas ei hinda töötajad seda väga oluliseks – võimalik, et nooremad ja pereta töötajad saavad enda jaoks kriitiliselt olulise informatsiooni ka internetist. Samuti ei ole nimetatud praktika tööandjate hulgas levinud, tutvumisreisi on võimaldatud vaid 16 protsendile vastanutest. Intervjuude käigus avaldus aga, et need kaks tööandjat, kes ettevõtte ja Eestiga tutvumise reisi võimaldavad, on praktika tulemuslikkusega väga rahul. Eelnev külastus on võimaldanud töötajal kolimiseks valmistuda ja sinne keskkond ning elu ei tekita saabumisel üllatusi. Samuti saab tänu sellele katsetada, kas uus meeskonnaliige saab ka tööülesannetega hakkama ning missugune on tema läbisaamine ülejäänud kollektiiviga. Kuigi eelneva reisi korraldamine toob endaga kaasa teatud kulusid, maandab see hilisemat ennetähtaegse töösuhte lõpetamise riski. Mõlemad tööandjad leidsid, et kõik sellisel moel Eestit eelnevalt külastanud töötajad on tööle asudes uues keskkonnas hästi hakkama saanud.

Nii rahulolu kui kohanemisega on seotud ka töötajatele informatsiooni ja koolituste pakkumine. Kuigi võiks eeldada, et välismaalasest töötaja ette valmistamine uude riiki kolimiseks on standardtegevus, hindas vaid 42,7 protsenti vastanud välistöötajatest, et neile on kolimisele eelnevalt infot või koolitusi võimaldatud. Mida tuttavam on keskkond ja mida rohkem teavet inimesel selle kohta on, seda enam on ta kohanenud (Black, Stephens 1989 ja Black, Gregersen 1991). Töötajatele enne saabumist uue ettevõtte ja üldise elukeskkonna kohta info saatmine vähendab Eestisse saabumisel ootamatusi ning ärevust ja stressi. Mõnes ettevõttes on välja töötatud ettevõttesisesed materjalid, mitmed tööandjad kasutavad ka Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt koostatud veebimaterjale ja raamatut „Destination Estonia – Relocation Guide“.

Keelekoolitus on praktikas kõige levinum info- ja koolituste kategooriasse kuuluv tugitegevus. Keelekoolitused on seotud kultuurilise kohanemisega. Asjaolu, et keeleõppel just üldisele kohanemisele, mitte aga suhtluse alasele kohanemisele mõju on, võib tuleneda sellest, et suhtlusel kohalikega on võimalik toime tulla nii inglise kui vene keeles, kuid suur

osa igapäevaeluks vajalikust keskkonnas levivast informatsioonist on kättesaadav vaid eestikeelsena. Seetõttu ei tohiks tööandjad ega ka töötajad ennatlikult alahinnata vähemasti baastasemel eesti keele oskuse vajalikkust. Ametiasutustes, meditsiinisüsteemis, kauplustes, linnaruumis jm puuduvad sageli välismaalaste jaoks olulised tõlked. Igapäevaelus ja kultuuriruumis kohanemiseks vajavad välistöötajad esmajärjekorras just asjakohast informatsiooni või oskust seda teavet ise hankida.

Joonisel 13 on kujutatud need kohanemist toetavad tugitegevused, mis uuringu kohaselt Eestis välistöötajate puhul olulised on. Olulisemate tugitegevuste valikul on sünteesitud nii rahulolu ja kohanemist toetavad tegevused kui ka praktikad, mida töötajad ise olulisimateks hindasid ning millele tööandjad tulevikus seetõttu rohkem tähelepanu peaksid pöörama.

Olulised praktikad, mida võimaldatakse töötajatele rahuldaval määral	Olulisemad praktikad, mis vajavad lisa-tähelepanu ja laiemat rakendamist	<i>Soovitused tööandjatele</i>
<b>Abi administratiivse paberimajandusega</b>  <b>Kolimiskulude katmine</b>  <b>Kodu otsimine</b>	<b>Mentori- või sõbraprogramm</b>	<i>Ettevõttesiseselt välja töötada, kasutada varasemate välistöötajate kogemusi.</i>
	<b>Info ja koolitused enne saabumist</b>	<i>Pakkuda suuremas mahus. Kasutada ka EAS-i materjale, Kohanemiskoolitust.</i>
	<b>Keelekoolitus</b>	<i>Pakkuda suuremas mahus.</i>
	<b>Reis Eestiga tutvumiseks</b>	<i>Võimaldada, et maandada riske mõlemale poolele; toetada kohanemist.</i>
	<b>Kooli otsimine lastele</b>	<i>Töötajate vajaduste ja tegeliku pakkumise vahelist lõhet vähendada.</i>
	<b>Kindlustuse alane tugi</b>	<i>Nõustada tervisekindlustuse küsimustes, teema vajab ka riigipoolseid muutuseid.</i>
	<b>Partneri nõustamine ja koolitamine</b>	<i>Partnerite heaolu ja kohanemist arvestada, see mõjutab ka töötaja edu.</i>

**Joonis 13.** Eestis välistöötajate seisukohast olulisemate tugitegevuste kättesaadavuse olukord ning soovitused tööandjatele, autori koostatud.

Magistritöö valimisse kuulunud tööandjate teadlikkus kohanemise teemadel on pigem rahuldav või hea, kuid laiem teadlikkuse tõstmine ettevõtete seas on vajalik. Ehkki intervjueeritud ettevõtete tegevusi kaardistades kogunes lai valik erinevaid rakendatavaid praktikaid, varieerub toetamise maht suurel määral. Üldine tendents on, et tööandjad pööravad tähelepanu pigem praktilistele administratiiv- ja olmeküsimustele. Nende aspektidega tegelemine on oluline ja sellise toe võimaldamist tuleks jätkata. Praegusel hetkel on ettevõtted aga alahinnanud informatsiooni ja koolituste olulisust ning sellele liiga vähe tähelepanu pööranud. Samuti võib üldistava trendina välja tuua välistöötaja perekonna kohanemise madala toetamise. Hoolimata asjaolust, et kogenumad spetsialistid kolivad koos peredega, mõtleb töötaja partneri ja laste kohanemisele vaid marginaalne osa tööandjatest.

Autor näeb mitmeid aspekte, mille osas välistööjõu kohanemist edasi uurida: jälgida tööandjate kohanemisealase teadlikkuse kasvu paralleelselt välistööjõu hulga suurenemisega; süveneda detailsemalt kohanemist toetavate tugitegevuste sisusse; analüüsida organisatsiooniliste ja omaalgatuslike välistöötajate kohanemise erinevusi Eestis; uurida Siseministeeriumi Kohanemisprogrammi mõju; täiendada rahvusvahelist teaduskirjandust pikilõikelise kohanemisealase uuringuga. Et 2016. aasta kevadel kaitstakse autorile teadaolevalt nii Tartu Ülikoolis, Tallinna Tehnikaülikoolis kui ettevõtluskõrgkoolis Mainor välistööjõu-temaatilisi magistritöid, kujuneb kogum tulemusi, mida sünteesida ja kasutada, et tõsta Eesti tööandjate teadlikkust ja võimekust välistöötajate rakendamisel. Ka käesoleva uurimuse tulemuste põhjal koostatakse uuringus osalenud organisatsioonidele soovitusel, kuid see jääb magistritöö mahust väljapoole.

## KOKKUVÕTE

Kõrgelt kvalifitseeritud välistööjõu rakendamine kohalikes ettevõtetes on kasvav trend. Oluline tegur, mis mõjutab välismaalasest töötaja edukat rakendamist, on tema kohanemine uues keskkonnas. Magistritöös käsitleti kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate sotsiaalkultuurilist kohanemist, kohanemise eeldusi ja tagajärgi ning erinevaid tugitegevusi, mille abil kohanemist suurendada. Detailsemalt uuriti Eesti tööandjate seisukohti välistöötajate kohanemise toetamisel ning ettevõtete poolt kasutatud tugitegevuste rolli välistöötajate kohanemisel ja rahulolul. Töö praktilise tulemusena tuvastati Eesti kontekstis olulisemad praktikad, mida tööandjad võiksid tulevikus rohkem rakendada. Magistritöös vaadeldi Eestis esmakordselt välistöötajate kohanemist konkreetsete tugitegevuste tasandil, mistõttu sobib see lähtekohaks teema teoreetilisel ja praktilisel edasiarendusel tulevikus.

Teoreetilises osas määratleti esmalt kõrgelt kvalifitseeritud välistöötaja mõiste, sest seni on see erinevates Eesti raportites ja uuringutes varieerunud. Magistritöö raames võeti arvesse välismaalased, kes on Eestisse kolinud töötamise eesmärgil, kes on siin viibinud kuni 5 aastat ja kes omavad kõrgharidust või töötavad juhi, tippspetsialisti või tehniku ja keskastme spetsialisti positsioonil. Autor tegi ettepaneku välistöötajate tüüpide eristamisel võtta esmakordselt kasutusele kaks uut eestikeelset terminit: organisatsiooniline välistöötaja (*organizational expatriate*) ja omaalgatuslik välistöötaja (*self-initiated expatriate*). Nende kahe segmendi erinevus seisneb selles, kes on initsieerinud uude riiki tööle asumise – kas organisatsioon või töötaja ise. Et gruppe on hakatud viimastel aastatel rahvusvahelises teaduskirjanduses üha rohkem eraldi käsitlema, on autori hinnangul oluline tulevikus nendevahelisi erinevusi ka Eestis teadvustada.

Viimase kolmekümne aasta jooksul maailmas läbi viidud uuringute analüüsist selgus, et sotsiaalkultuuriline kohanemine omab välistöötajate edukal rakendamisel ettevõttes kriitilist rolli – kohanemine on seotud nii töösoorituse kui -rahuloluga. Madal kohanemine viib sageli

ennetähtaegse töösuhte lõpetamiseni. Oma olemuselt on sotsiaalkultuuriline kohanemine kolmedimensionaalne nähtus, koosnedes nii kultuurilisest-, tööalasest- kui suhtluse alasest kohanemisest. Mida kohanenumalt inimene end neis kolmes valdkonnas tunneb, seda vähem tekitab ümbritsev keskkond temas stressi ja ärevust.

Välistöötajate kohanemist mõjutavad mitmed tegurid, kuid laiemalt tunnustatud käsitlus koondab need viide peamisesse gruppi: 1) eeldustegurid, 2) isikuomadused, 3) tööalased-, 4)töövälised- ja 5) organisatsioonilised tegurid. Käesoleva töö autor teeb uuemale teaduskirjandusele tuginedes ettepaneku lisada veel kuues tegur, milleks on välistöötaja tunnetatud olukord. Uuemast kirjandusest ilmneb, et kohanemine ei sõltu üksnes tegelikust olukorrast vaid ka sellest, missugusena välistöötaja keskkonda tunnetab. On leitud, et kohanemist mõjutavad näiteks tunnetatud kohalike etnotsentrism, kohalike tunnetatud sõbralikkus ja organisatsiooniline kodakondsus. Vajab täiendavat empiirilist uurimist, et valideerida, kas tunnetatud olukord on sama taseme tegur nagu laiemalt kinnitust leidnud viis. Kuid teoreetilisele materjalile tuginedes tehakse magistritöö raames ettepanek tunnetatud olukord eelmainitud teguritele lisada.

Tulenevalt kohanemise tähtsusest välistöötaja edukal rakendamisel, on paljud rahvusvahelised ettevõtted töötanud välja tugisüsteeme kohanemise soodustamiseks ja toetamiseks. Levinumad praktikad teistes riikides jagunevad kahte kategooriasse: administratiiv- ja finantstugi ning info ja koolitused. Nimetamaks mõningaid, võib välja tuua abi immigratsioonitoimingutega, kodu otsimise ja majutuskulude katmise, keelekoolitused, kultuuriülest erinevuste koolitused, finantstoetused, lastele koolide otsimise või töötaja partneri nõustamise. Välistöötaja kohanemise toetamisega tegeletakse nii enne uude riiki saabumist kui ka sihtriigis kohapeal. Tegevuste kaudu püütakse vähendada muutusi uude riiki kolivate töötajate elukvaliteedis, kompenseerida suuremaid ühekordseid kulusi ning pakkuda töötajale ja ta perekonnale informatsiooni ja koolitusi uues keskkonnas edukamalt hakkama saamiseks.

Magistritöö empiirilises osas tutvuti kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kohanemisega ja seda toetavate tegevustega Eesti ettevõtetes. Taustsüsteemi kaardistamiseks intervjueriti 8

kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu kasutavat tööandjat. Detailsem info kohanemise taseme ja tugiteenuste kättesaadavuse osas koguti küsitlusuuringuga 82 välistöötajalt 14 ettevõttest. Küsitlusuuringu koostamisel võeti eeskuju Ravasi et al. (2015) ja Davoine, Salamin (2015) uuringutes kasutatud ankeeti, kohandades seda Eestile sobivaks. Kõik tööandjad hindasid välistööstööjõudu kriitiliselt vajalikuks nii spetsiifilise kompetentsi kui kohaliku tööjõupuuduse tõttu. Tööandjad kinnitasid töötajate sotsiaalkultuurilise kohanemise olulisust, kuid konkreetsete tegevuste maht selle soodustamiseks varieerus ettevõtetes ja mitte kõigis organisatsioonides ei olnud kohanemise teemat põhjalikult läbi mõeldud.

Liites kokku erinevate tööandjate poolt võimaldatavad tugipraktikad, on Eestis esindatud pea kõik teenused, mis ka rahvusvahelises kirjanduses olulistena välja tuuakse. Mõnes ettevõttes toetatakse välistöötajaid vaid keerukamate bürokraatlike toimingutega, mõnes organisatsioonis on välja töötatud laiaulatuslik süsteem, mis hõlmab nii ümberkolimise logistikat, vajaliku info pakkumist ja arvestab ka töötajate perega. Kõik vastanud tööandjad on teinud samme töötajate toetamiseks, kuid võimaldatav tugi on ettevõtetes ebaühtlane ja paljudes organisatsioonides alles välja kujunemas.

Võrreldes teiste Lääne-Euroopa riikidega, võimaldatakse Eestis välistöötajatele tugiteenuseid tagasihoidlikus mahus. Enam pakuvad tööandjad teatud määral administratiiv- ja finantstoetusi nagu abi elamislubade taotlemise, kodu otsimise või kolimiskulude katmisega (võimaldatud vastavalt 54%–74% töötajast). Info ja koolituste vallas on levinuimad keelekoolitused, mida on võimaldatud 52% välistöötajatest. Muid toetavaid tegevusi pakutakse oluliselt vähem. Autori hinnangul võib võrdlemisi vähene tugitegevuste võimaldamine tuleneda sellest, et vajadus kõrgelt kvalifitseeritud välistööstööjõu värbamiseks on alles uus nähtus ja kõigis ettevõtetes ei ole jõutud praktikate vajalikkust analüüsida ning tugisüsteeme välja töötada. Samuti võib madalama kohanemise toetamise taga olla asjaolu, et Eestis on asjaajamine paljude välisriikidega võrreldes läbipaistvam ning tööandjad ei näe vajadust põhjalikuks käehoidmiseks.

Üldiselt tunnevad kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajad end Eestis pigem kohanenult. Enim kohanenud ollakse tööalaselt, ka üldises kultuurilises keskkonnas kohanemise tase on

rahuldav. Vähim kohanenult tunnevad välistöötajad end suhtluse alasel. Need vahekorrad on kooskõlas rahvusvaheliste uuringute tulemustega. Autor on seisukohal, et kuigi käesoleva uuringu valimi põhjal ei ole välistöötajate sotsiaalkultuuriline kohanemine kriitiliselt madal, võiksid tööandjad eelmainitud tendentse arvestada ja teadvustada, et oluline on kohanemine ka töövälistes aspektides.

Eesti tööandjate poolt enim pakutud tugitegevused on kooskõlas sellega, missuguseid praktikaid välistöötajad ise olulisimateks hindavad. Samuti on praegused enim levinud praktikad seotud välistöötajate rahuloluga Eestisse kolimisel. Seda eriti esimest aastat Eestis viibivate välismaalaste puhul. Sellest järeldab autor, et praeguseid enim rakendatavaid tegevusi, milleks on abi elamislubade taotlemisel ja muude registreeringute tegemisel, kodu otsimine, kolimiskulude katmine ning keelekoolitused, tuleks kindlasti jätkata. Samu praktikaid võiksid kasutusele võtta ka uued ettevõtted, kes oma meeskonda välistöötajaid värbavad.

Analüüsides kohanemise seost tugitegevustega, ilmneb, et enim kohanemisega korreleeruvad praktikad on hetkel tööandjate poolt tugevalt alahinnatud ja -kasutatud. Selgub, et väga tugev roll kohanemise edukal toetamisel on just info pakkumisel ja koolitustel. Kohanemisega on oluliselt seotud 1) mentori- või sõbrasüsteem, 2) kolimiseelne tutvumisreis Eestisse, 3) enne Eestisse kolimist info ja koolituste saamine, 4) keelekoolitused ning 5) töötaja lastele hariduse võimaldamine. Autori hinnangul on kõnealused praktikad Eestis vähem levinud, sest nende tulemus ei ole koheselt nähtav, samuti ei ole neist mitmed otseselt välismaalase tööga seotud. Kuid et kohanemine seisneb keskkonna kohta piisava informatsiooni omamises, tuleks tulevikus ka info- ja koolituste alast tuge enam kasutusele võtta. Seda toetab ka asjaolu, et osa loetletud tegevuste elluviimisel on võimalik kasutada ka riiklikult välja töötatud materjale – näiteks Kohanemisprogrammi või EAS-i Work in Estonia programmi infot. Töötaja pere vajaduste teadvustamine on samuti vajalik, sest suur osa välistöötajate poolt ennetähtaegselt lõpetatud töösuhteid tuleneb perekonna mitte kohanemisest ja rahulolematusest.



Magistritöö uurib esmakordselt Eestis kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate kohanemist toetavate tugipraktikate tegelikku seost kohanemisega. Teema on aktuaalne ning omab ka praktilist väljundit, tulemuste põhjal on võimalik erinevatel välistööjõudu kasutatavatel organisatsioonidel teha valikuid ja otsuseid kas ning kuidas uusi välistöötajaid Eestisse sisseelamisel ning kohanemisel aidata. Käesoleva uuringu üheks piiranguks on teatud määral kallutatud valim, sest uuringus osalenud 14 organisatsiooni ei leitud juhuvalimiga vaid olemasolevate kontaktvõrgustike hulgast. Sellest tulenevalt võivad olla kohanemise toetamise määr ja osalenud välistöötajate kohanemise tase magistritöös kõrgemad kui nad oleksid kõigi välistööjõudu kasutavate Eesti ettevõtete puhul.

Autor näeb magistritöö teema edasiarendamise võimalustena mitmeid uurimissuundi: kohanemist toetavate tugitegevuste sisu, Siseministeeriumi Kohanemisprogrammi mõju välistöötajate kohanemisele, organisatsiooniliste ja omaalgatuslike välistöötajate kohanemise erinevused, tööandjate kohanemisealase teadlikkuse kasv paralleelselt välistööjõu hulga suurenemisega.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. Ametite klassifikaator 2008. Statistikaamet.  
[[http://metaweb.stat.ee/view\\_xml.htm?id=3005499&selectedRow=0&siteLanguage=ee](http://metaweb.stat.ee/view_xml.htm?id=3005499&selectedRow=0&siteLanguage=ee)] 08.01.2016.
2. **Andresen, M., Bergdolt, F., Margendeld, J., Dickmann, M.** Addressing international mobility confusion – developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. – *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, Vol. 25, No. 16, pp. 2295-2318. DOI: 10.1111/1468-232X.00238
3. **Ang, S., Van Dyne, L., Begley, T.M.** The employment relationship of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance and OCB. – *Journal of Organizational Behavior*, 2003, Vol. 24, pp. 561-583. DOI: 10.1002/job.202
4. Annual net earnings. Eurostat, 2014.  
[<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>] 06.01.2016.
5. **Bauer, T.N., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D.M., Tucker, J.S.** Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. – *Journal of Applied Psychology*, 2007, Vol. 93, No. 3, pp. 707-721. DOI: 0.1037/0021-9010.92.3.707
6. **Beaverstock, J.V.** Transnational Elites in the City: British Highly-Skilled Inter-Company Transferees in New York City's Financial District. – *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 2005, Vol. 31, pp. 245-258. DOI: 10.1080/1369183042000339918
7. **Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Shaffer, M.A., Luk, D.M.** Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and

Theoretical Extension. – Academy of Management Journal, 2005, Vol. 48, No. 2, pp. 257-281. DOI: 10.2307/20159655

8. **Bhatti, M.A., Battour, M.M., Ismail, A.R.** Expatriates adjustment and job performance. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2013, Vol. 62, Iss. 7, pp. 694-717. DOI: 10.1108/IJPPM-12-2012-0132
9. **Black, J.S.** Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. – Journal of International Business Studies, 1988, Vol. 19, No. 2., pp. 277-294. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490383
10. **Black, J.S., Gregersen, H.B.** Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. – Human Relations, 1991, Vol. 44, pp. 497-515. DOI: 10.1177/001872679104400505
11. **Black, J.S., Mendenhall, M.** Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. – Academy of Management Review, 1990, Vol. 15, No. 1, pp. 113-136. URL: <http://www.jstor.org/stable/258109>
12. **Black, J.S., Mendenhall, M.** The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. – Journal of International Business Studies, 1991, Vol. 22; No. 2, pp. 225-247. URL: <http://www.jstor.org/stable/155208>
13. **Black, J.S., Mendenhall, M., Oddou, G.** Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: an Integration of Multiple Theoretical Perspectives. – Academy of Management Review, 1991, Vol. 16, No. 2, pp. 291-317. DOI: 10.5465/AMR.1991.4278938
14. **Black, J.S., Stephens, G.K.** The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. Journal of Management, 1989, Vol. 15, No. 4, pp. 529-544. DOI: 10.1177/014920638901500403
15. **Bryman, A., Bell, E.** Business research methods. Fourth edition. United Kingdom: Oxford University Press, 2015, 777 p.
16. **Cerdin, J.-L., Selmer, J.** Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion. – The International Journal of Human Resource Management. Vol. 25, Iss. 9, 2014, pp. 1281-1301. DOI: 10.1080/09585192.2013.863793

17. **Claus, L., Lungu, P.A., Bhattacharjee, S.** The effects of individual, organizational and societal variables on the job performance of expatriate managers. – *International Journal of Management*, 2011, Vol. 28, No. 1(2), pp. 249-271.
18. **Collings, D.G., Scullion, H., Morley, M.J.** Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. – *Journal of World Business*, 2007, Vol. 42, Iss. 2, pp. 198-213. DOI: 10.1016/j.jwb.2007.02.005
19. **Davoine, E., Ravasi, C., Salamin, X., Cudré-Mauroux, C.** A dramaturgical analysis of spouse role enactment in expatriation: An exploratory gender comparative study in the diplomatic. – *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, Vol. 1, Iss. 1, pp. 92-112. DOI: 10.1108/jgm-09-2012-0005
20. **Defoort, C.** Long-term trends in international migration: an analysis of the six main receiving countries. – *Population*, 2008, Vol. 63, No. 2, pp. 317-351. DOI: 10.3917/popu.802.0317
21. **Doherty, N., Dickmann, M., Mills, T.** Career Activities or Active Careerists? EGOS Colloquium, Amsterdam, 2008. Viidatud Cerdin, J.-L., Selmer, J. Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion. – *The International Journal of Human Resource Management*. Vol 25, Iss. 9, 2014. Pp. 1281-1301, DOI: 10.1080/09585192.2013.863793
22. **Earley, P.C., Ang, S.** Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures. Stanford, California: Stanford University Press, 2003, 378 p.
23. **Eesti keele seletav sõnaraamat.** Langemets, M., Tiits, M., Valdre, T., Veskis, L., Viks, Ü., Voll, P. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus, 2009  
[<http://www.eki.ee/dict/ekss/ekss.html>] 02.02.2016
24. Eesti ühiskonna integratsiooni monitooring 2015. Balti Uuringute Instituut, Tallinna Ülikool, Poliitikauuringute keskus Praxis, 2015, 146 lk.  
[<http://www.ibs.ee/en/publications/item/130-eesti-%C3%BChiskonna-integratsiooni-monitooring-2015>] 07.01.2016
25. Eestisse seaduslikult sisserännanud välismaalaste profiilide kaardistamine ning nende vastavus Eesti tööjõuturu vajadustele. Sisekaitseakadeemia, 2015, 63 lk.

- [[https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Kodakondsus\\_ja\\_r2nne/2015\\_profilide\\_uuringu\\_lopparuanne.pdf](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Kodakondsus_ja_r2nne/2015_profilide_uuringu_lopparuanne.pdf)] 02.01.2016
26. Elamislubade statistika 2015. Politsei- ja Piirivalveamet, 2016, 3 lk. [<https://www.politsei.ee/dotAsset/61215.pdf>] 07.05.2016
  27. **Firth, B.M., Kirkman, B.L., Kim, K.** Newcomers abroad: expatriate adaptation during early phases of international assignments. – *Academy of Management Journal*, 2014, Vol. 57, No. 1, pp. 280-300. DOI: 10.5465/amj.2011.0574
  28. **Glaser, B.G., Strauss, A.L.** The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. 12th edition. New Brunswick: Aldine Transaction, 2012, 271 p.
  29. Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market. Report Prospectus. Finaccord Ltd., 2014, 18 p. [[http://finaccord.com/documents/rp\\_2013/report\\_prospectus\\_global\\_expatriates\\_size\\_segmentation\\_forecasts\\_worldwide\\_market.pdf](http://finaccord.com/documents/rp_2013/report_prospectus_global_expatriates_size_segmentation_forecasts_worldwide_market.pdf)] 28.11.2015
  30. **Guzzo, R.A., Noonan, K.A., Elron, E.** Expatriate managers and the psychological contract. – *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol. 79, No. 4, pp. 617-626. DOI: 10.1037/0021-9010.79.4.617
  31. **Gundersen, G., Hellesøy, B.T., Raeder, S.** Leading international project teams: The effectiveness of transformational leadership in dynamic work environments. – *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2012, Vol. 19, No. 1, pp. 46-57. DOI: 10.1177/1548051811429573
  32. **Haslberger, A.** Facets and dimensions of cross-cultural adaptation. Refining the tools – *Personnel Review*. 2005, Vol 34, No. 1, pp. 85-109, DOI: 0.1108/00483480510571897
  33. **Haslberger, A., Nrewster, C., Hippler, T.** The dimensions of expatriate adjustment. – *Human Resource Management*. 2013, Vol. 52, No. 3, pp. 333-351, DOI: 10.1002/hrm.21531

34. **Hechanova, R., Beehr, T.A., Christiansen, N.D.** Antecedents and Consequences of Employees' Adjustment to Overseas Assignment: A Meta-analytic Review. – *Applied Psychology: an International Review*, 2003, Vol. 52, No. 2, pp. 213-236. DOI: 10.1111/1464-0597.00132
35. *International Mobility of the Highly Skilled*. OECD, 2001, 352 p. DOI: 10.1787/9789264196087-en
36. Uussisserändajate kohanemine Eestis: valikud ja poliitikaettepanekud tervikliku ja jätkusuutliku süsteemi kujundamiseks. Balti Uuringute Instituut, 2015, 154 lk. [<https://www.ibs.ee/wp-content/uploads/Uussisser%C3%A4ndajad-uuring-guaruanne.pdf>] 18.01.2016
37. **Kawai, N., Strange, R.** Perceived organizational support and expatriate performance: understanding a mediated model. – *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, Vol. 25, No. 17, pp. 2438-2462. DOI: 10.1080/09585192.2014.884615
38. Kohanemisprogramm. Siseministri määrus 34 13. augustil 2014. a. – RT I osa, nr. 3, 2015. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/122082014005>] 14.01.2016
39. Konkurentsivõime kava „Eesti 2020“. Vabariigi valitsus, 2012, 28 lk. [[https://www.riigikantselei.ee/valitsus/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/\\_b\\_konkurentsivoime-kava\\_b/\\_b\\_eesti-2020-strateegia/Eesti%202020%20\(2012%20uuendamine\)/eesti%202020.pdf](https://www.riigikantselei.ee/valitsus/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/_b_konkurentsivoime-kava_b/_b_eesti-2020-strateegia/Eesti%202020%20(2012%20uuendamine)/eesti%202020.pdf)] 07.01.2016
40. **Koser, K., Salt, J.** The geography of highly skilled international migration. – *International Journal of Population Geography*, 1997, Vol. 3, pp. 285-303. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1220(199712)3:4<285::AID-IJPG72>3.0.CO;2-W
41. **Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Jaworski, R. A.** Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. – *Personnal Psychology*, 2001, Vol. 54, pp. 71-99. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00086.x
42. Kõrgelt kvalifitseeritud kolmandate riikide kodanike rände soodustamine Euroopa Liidus ja Eestis. Sisekaitseakadeemia migratsiooniuringute keskus, Tallinn, 2013, 79 lk. [[http://www.sisekaitse.ee/public/ERV/EMN\\_EST.pdf](http://www.sisekaitse.ee/public/ERV/EMN_EST.pdf)], 08.01.2016

43. **Lee, L.Y., Kartika, N.** The influence of individual, family and social capital factors on expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support. – *Expert Systems with Applications*. 2014, Vol. 41, pp. 5483 – 5494. DOI: 10.1016/j.eswa.2014.02.030
44. Lõimuv Eesti 2020. Lõimumisvaldkonna arengukava. Kultuuriministeerium, 2014, 46 lk. [[http://www.kul.ee/sites/default/files/loimuv\\_eesti\\_2020.pdf](http://www.kul.ee/sites/default/files/loimuv_eesti_2020.pdf)] 07.01.2016.
45. **Mahajan, A., De Silva, S.R.** Unmet role expectations of expatriates, host-country national support, and expatriate adjustment. – *International Journal of Cross Cultural Management*. 2012, Vol. 12, No. 3, pp. 349-360. DOI: 10.1177/1470595812440153
46. **Mahajan, A., Toh, S.M.** Facilitating expatriate adjustment: The role of advice-seeking from host country nationals. – *Journal of World Business*. 2014, Vol. 49, pp. 476-487. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.10.003
47. **Mahroum, S.** Highly skilled globetrotters: mapping the international migration of human capital. – *R&D Management*, 2000, Vol. 30, No. 1, pp. 23-31. DOI: 10.1111/1467-9310.00154
48. **McCaughey, D., Bruning, N.S.** Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: HR strategies for foreign assignment success. – *Human Resource Planning*, 2005, Vol. 28, Iss. 4, pp. 21-29. URL: <http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA141437990&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=01998986&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>
49. **Morris, M.A., Robie, C.** A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. – *International Journal of Training and Development*, 2001, Vol. 5, No. 2, pp. 112-125. DOI: 10.1111/1468-2419.00126
50. **Myers, B., Pringle, J.K.** Self-initiated foreign experience as accelerated development: Influences of gender. – *Journal of World Business*, 2005, No. 40, pp. 421-431. DOI: 10.1016/j.jwb.2005.08.009
51. Nutikas spetsialiseerumine – Kvalitatiivne analüüs. Eesti Arengufond, 2013, 29 lk. [[http://www.arengufond.ee/wp-content/uploads/2013/06/Nutikas-spetsialiseerumine-20\\_02\\_2013.pdf](http://www.arengufond.ee/wp-content/uploads/2013/06/Nutikas-spetsialiseerumine-20_02_2013.pdf)] 16.12.2015.

52. **Pajupuu, H.** Kuidas kohaneda võõras kultuuris. Teine trükk. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus, 2001, 97 lk.
53. **Pecoraro, M.** Highly skilled migrants in the Swiss labour market with a special focus on migrants from developing countries. – Scientific diasporas as development partners. Skilled migrants from Colombia, India and South Africa in Switzerland: empirical evidence and policy responses. Switzerland, 2010, pp. 179-195
54. **Pihor, K., Rozeik, H., Kupts, M., Piirits, M., Rell, M.** Praxise teemapaber majanduse arengust. Valimised 2015. Poliitikauuringute Keskus Praxis. 2015, 29 lk
55. Rahvaarvu kasvamisest mõjutab välisränne, Statistikaamet. Pressiteade nr 48. [<https://www.stat.ee/277563>] 04.05.2016.
56. **Ramalu, S.S., Rose, R.C., Uli, J., Kumar, N.** Cultural intelligence and expatriate performance in global assignment: the mediating role of adjustment. – International Journal of Business and Society, 2012, Vol. 1, No. 13, pp 19-32, URL: <http://search.proquest.com/openview/2160297b7dc2631a411ca021fb321ce9/1?pq-origsite=gscholar>
57. **Ramalu, S.S. Wei, C.C., Rose, R.C.** The effects of cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia. – International Journal of Business and Social Science, 2011, Vol. 2, No. 9, pp 59-71. URL: [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.\\_2\\_No.\\_9\\_%5BSpecial\\_Issue\\_-\\_May\\_2011%5D/9.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._9_%5BSpecial_Issue_-_May_2011%5D/9.pdf)
58. **Ravasi, C., Salamin, X., Davoine, E.** Cross-cultural adjustment of skilled migrants in a multicultural and multilingual environment: an explorative study of foreign employees and their spouses in the Swiss context. – The International Journal of Human Resource Management, 2015, Vol. 54, No. 10, pp. 1335-1359. DOI: 10.1080/09585192.2014.985328
59. **Rushing, K., Kleiner, B.H.** New developments in executive relocation practices. – Management Research News, 2003, Vol. 26, No. 2/3/4, pp. 12-19. DOI: 10.1108/01409170310783745



60. **Salamin, X., Davoine, E.** International adjustment of female vs male business expatriates. A replication study in Switzerland. – *Journal of Global Mobility*, 2015, Vol. 3, No. 2, pp. 183-212. DOI: 10.1108/jgm-12-2014-0055
61. **Selmer, J.** Effects of Coping Strategies on Sociocultural and Psychological Adjustment on Western Expatriate Managers in the PRC. – *Journal of World Business*, 1999, Vol. 34, Iss. 1, pp. 41-51. DOI: 10.1016/S1090-9516(99)00006-1
62. **Selmer, J.** Expatriate selection: back to basics? – *International Journal of Human Resource Management*, 2001, Vol. 12, No. 8, pp. 1219-1233. DOI: 10.1080/09585190110083767
63. **Shaffer, M.A., Harrison, D.A.** Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, non work, and family influences. – *Personnel Psychology*, 1998, Vol. 51, pp. 87-118. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00717.x
64. **Shaffer, M.A., Harrison, D.A.** Forgotten partners of international assignments: development and test of a model of spouse adjustment. – *Journal of Applied Psychology*, 2001, Vol. 86, No. 2, pp. 238-254 DOI: 10.1037/0021-9010.86.2.238
65. **Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gilley, K.M.** Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. – *Journal of International Business Studies*. 1999, Vol. 30, Iss. 3, pp 557-581. URL: <http://www.jstor.org/stable/155465>
66. **Suutari, V., Brewster, C.** Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. – *Journal of World Business*, 2000, Vol. 35, Iss. 4, pp. 417-436. DOI: 10.1016/S1090-9516(00)00046-8
67. **Zhuang, W.-L., Wu, M., Wen, S.-L.** Relationship of mentoring functions to expatriate adjustments: comparing home country mentorship and host country mentorship. – *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, Vol. 24, No. 1, pp. 35-49, DOI: 10.1080/09585192.2012.669784
68. **Takeuchi, R.** A Critical Review of Expatriate Adjustment Research Through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects. – *Journal of Management*, 2010, Vol. 36, No. 4, pp. 1040-1064. DOI: 10.1177/0149206309349308

69. **Takeuchi, R., Chen, J.** The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique. – *Organizational Psychology Review*, 2013, Vol. 3, No. 3, pp. 248-290. DOI: 10.1177/2041386613492167
70. **Tammaru, T., Kindsiko, E., Kallas, K., Kamenik, K., Vadi, M., Vedina, R.** Estonia - An Entry Point into the EU Labour Market. - *The Diversity Value: How to Reinvent the European Approach to Immigration*. E. Zanfrini (Ed.). Milano: McGraw-Hill Education, 2015, pp. 173-184.
71. **Tarique, I., Briscoe, D., Schuler, R.** *International Human Resource Management. Policies and Practices for Multinational Enterprises*. Fifth edition. New York: Routledge, 2016, 523 p.
72. *The Global Competition for Talent. Mobility of the Highly Skilled*. OECD, 2008, 169 p. DOI: 10.1787/9789264047754-en
73. **Toh, S.M., DeNisi, A.S.** A local perspective to expatriate success. – *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 1, pp. 132-146. DOI: 10.5465/AME.2005.15841966
74. **Tooding, L.-M.** *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. 2. trükk. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2015, 408 lk.
75. **Torbiörn, I.** *Living Abroad*. 1982, John Wiley & Sons Australia, Limited. 187 p.
76. **Uussisserändajate kohanemine Eestis:** valikud ja poliitikaettepanekud tervikliku ja jätkusuutliku süsteemi kujundamiseks. Balti Uuringute Instituut, HeiVäl Consulting OÜ, 2014, 154 lk.  
[[http://www.ibs.ee/en/publications/item/download/128\\_2a5416e988c780074fbdf5660387729](http://www.ibs.ee/en/publications/item/download/128_2a5416e988c780074fbdf5660387729)] 05.01.2016.
77. **Vance, C.** The personal quest for building global competence: A taxonomy of self-initiating career path strategies for gaining business experience abroad. – *Journal of World Business*, 2005, Vol 40, pp. 374-385. DOI: 10.1016/j.jwb.2005.08.005
78. *Välismaalaste seadus*. Vastu võetud Riigikogus 9. detsembril 2009. a – Riigi Teataja I osa, 2016, nr 20.

79. Välisränne riigi ja soo järgi 2006-2015, Statistikaamet. [<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=RVR05&ti=V%C4LISR%C4NNE+RIIGI+JA+SOO+J%C4RGI&path=../Database/Rahvastik/03Rahvastikusundmused/08Ranne/&lang=2>] 13.02.2016
80. **Welch, D.E., Welch, L.S.** The importance of language in international knowledge transfer. – *Management International Review*, 2008, Vol. 48, No. 3, pp. 339-360, DOI: 10.1007/s11575-008-0019-7
81. Work in Estonia – välisspetsialistide Eestisse kaasamise tegevuskava 2015-2016. Eesti Vabariigi Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, 25 lk.  
[[https://www.mkm.ee/sites/default/files/work\\_in\\_estonia\\_tegevuskava.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/work_in_estonia_tegevuskava.pdf)]  
08.01.2016
82. **Wu, P.-C., Ang, S.H.** The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. – *The International Journal of Human Resource Management*. 2011, Vol. 22, No. 13, pp. 2683-2702. DOI: 10.1080/09585192.2011.599956

# LISAD

## Lisa 1. Välistöötajate seas läbi viidud küsitlusuuringu ankeet

### Expatriate adaptation survey – Estonia – 2016

*Survey for highly qualified foreign employees in Estonia*

Dear participant,

Just like you, many people from around the world have chosen Estonia as their destination of work and living. This study aims to measure the adaptation of highly qualified expatriates in Estonia (general adjustment and company support) and to find out which are the best practices that support expatriate adaptation in the Estonian context and at work.

Your personal experiences and evaluation are really important in this research as international assignments and employees are becoming increasingly more important for Estonia. It is necessary to realize through which relocation support measures the employers and also the state could potentially best support the adaptation of highly qualified expatriates.

The confidentiality of individual respondents' data obtained through this survey will be kept firmly. The survey will take approximately 15 minutes to fill.

The study is conducted within the Master's Thesis of Laura Salu, a student of University of Tartu.

You should answer in case you are a foreigner who has lived in Estonia for less than 5 years and if one of your key purposes of moving to Estonia was work (or initially studying and then work).

Thank you in advance,

Laura Salu  
+372 56642029  
lsalu@ut.ee

### A. General adjustment (your degree of comfort, familiarity and ease with several aspects of new cultural environment)

These questions are related to your degree of adjustment in Estonia. Please tick appropriate boxes.

Please indicate how adjusted or not adjusted do you feel to the following aspects of life in Estonia:		Not adjusted at all				Completely adjusted			
		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.1	Living conditions in general	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.2	Cost of living	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.3	Speaking with host nationals	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.4	Health care facilities	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.5	Shopping	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.6	Specific job responsibilities	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.7	Food	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.8	Supervisory responsibilities	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.9	Interacting with host nationals outside of work	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.10	Entertainment and recreation facilities	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.11	Job performance standards and expectations	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.12	Interacting with host nationals on a day-to-day basis (in general)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.13	Housing conditions	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
A.14	Socializing with host nationals	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	

### B., C., D. Relocation support practices in your company

These questions are related to the relocation support practices offered by your company or by the state and to your degree of satisfaction with these practices. Please tick appropriate boxes.

Does your company provide support in the following areas?				
B.1	Housing (search, availability)	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.2	Dealing with administrative paperwork in the host country (e.g. immigration services)	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.3	Trips to discover Estonia before the assignment	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.4	Training and information before departure	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.5	Schools for children (search)	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.6	Allowance or payment for moving costs	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.7	Allowance or payment for schooling costs	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.8	Allowance or payment for housing costs	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.9	Allowance or payment for language courses for you	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.10	Allowance or payment for language courses for your partner	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.11	Allowances for other benefits	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.12	Tax support	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.13	Insurance support (household goods insurance, pension plan, health insurance)	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.14	Cross cultural training in the host country	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.15	Cross cultural training in the host country for spouse/partner	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.16	Spouse career support	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know
B.17	Mentor/buddy system at work	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know

To what extent do you perceive company support necessary in the following areas?		Small extent (not necessary)			Large extent (really necessary)	
C.1.	Housing (search, availability)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.2.	Dealing with administrative paperwork in the host country (e.g. immigration services)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.3.	Trips to discover Estonia before the assignment	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.4.	Training and information before departure	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.5.	Schools for children (search)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.6.	Allowance or payment for moving costs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.7.	Allowance or payment for schooling costs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.8.	Allowance or payment for housing costs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.9.	Allowance or payment for language courses for you	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.10.	Allowance or payment for language courses for your partner	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.11.	Allowances for other benefits	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.12.	Tax support	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.13.	Insurance support (household goods insurance, pension plan, health insurance)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.14.	Cross cultural training in the host country	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.15.	Cross cultural training in the host country for spouse/partner	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.16.	Spouse career support	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
C.17.	Mentor/buddy system	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

To what extent did you use company support in the following areas?		None	Small extent (very little)			Large extent (a lot)	
D.1.	Housing (search, availability)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.2.	Dealing with administrative paperwork in the host country (e.g. immigration services)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.3.	Trips to discover Estonia before the assignment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.4.	Training and information before departure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.5.	Schools for children (search)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.6.	Allowance or payment for moving costs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.7.	Allowance or payment for schooling costs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.8.	Allowance or payment for housing costs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.9.	Allowance or payment for language courses for you	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.10.	Allowance or payment for language courses for your partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.11.	Allowances for other benefits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.12.	Tax support	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.13.	Insurance support (household goods insurance, pension plan, health insurance)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.14.	Cross cultural training in the host country	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.15.	Cross cultural training in the host country for spouse/partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.16.	Spouse career support	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
D.17.	Mentor/buddy system at work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

B.18.	Have you been provided the Estonian state adaptation program?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Don't know	
C.18.	How necessary do you perceive the Estonian state adaptation program?	Small extent (not necessary)		Large extent (really necessary)	
		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	
		<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5		
D.18.	To what extent did you use the Estonian state adaptation program?	None	Small extent		Large extent
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
			<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	

D.19. Do you have any comments on relocation support practices? : .....

## E. Demographic profile

The following questions are related to demographic issues and general information about yourself. Please tick appropriate boxes and complete accordingly.

E.1.	Your gender	<input type="checkbox"/> Male	<input type="checkbox"/> Female
E.2.	Your age	..... years	
E.3.	Your nationality(ies) /Your home country(ies)	.....	
E.4.	Is this your first international assignment? If not, how many have you had before this one?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No (How many .....)

3

Expatriate Adaptation Survey – Estonia 2016  
Thank you for your participation!  
Laura Salu, University of Tartu

E.5	Have you lived abroad for other reasons (e.g. student exchange program etc.)	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Yes (Reason .....)				
E.6	Please name countries in which you have lived before living in Estonia	.....					
E.7	Which country have you found the hardest to adapt to?	.....					
E.8	Which scenario describes your relocation decision to Estonia?	<input type="checkbox"/> I was sent to Estonia by an organization where I worked at before; <input type="checkbox"/> I searched and found a job in Estonia on my own as I followed my spouse on his/her international assignment; <input type="checkbox"/> I searched and found a job in Estonia on my own, I self-initiated my relocation; <input type="checkbox"/> I was not searching for a job in Estonia, but was offered a position and decided to take it.					
E.9	What is the planned duration of your current assignment in Estonia?	<input type="checkbox"/> Fixed term: ..... years and ..... months <input type="checkbox"/> Without termination/unknown time					
E.10	How many years and months have you spent in Estonia?	..... years and ..... months					
E.11	What is the name of the company/organization you are working for?	.....					
E.12	Had you visited Estonia before your relocation?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No				
E.13	Your highest completed level of education?	<input type="checkbox"/> High school <input type="checkbox"/> Bachelor degree	<input type="checkbox"/> Masters degree <input type="checkbox"/> PhD <input type="checkbox"/> Other .....				
E.14	At the time of your arrival to Estonia, were you able to speak in Estonian language?	Not at all	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Completely
E.15	Today, are you able to speak in Estonian?	Not at all	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	Completely
E.16	What is your marital status?	<input type="checkbox"/> Single		<input type="checkbox"/> Married (or living with a partner)			
E.17	Which scenario describes your partner?	<input type="checkbox"/> He/she is local – we met after my move <input type="checkbox"/> He/she is local – we met before my relocation <input type="checkbox"/> He/she is not local					
E.18	If you are married or living with a partner, does your spouse/partner have a professional activity in Estonia?	<input type="checkbox"/> Yes		<input type="checkbox"/> No			
E.19	How many children do you have?	..... children					
E.20	If you have any, how old are your children?	.....y. ....y. ....y. ....y.					
E.21	In general, how satisfied are you with your relocation to Estonia at the current moment?	<input type="checkbox"/> Not satisfied at all	<input type="checkbox"/> Rather not satisfied	<input type="checkbox"/> Rather satisfied	<input type="checkbox"/> Very satisfied		

**Thank you for your time and effort!**

The results of the study will be published in June 2016 within the Master's thesis of Laura Salu. In case you wish to be informed about the results, please leave your contact e-mail: .....

Yours sincerely,  
Laura

## Lisa 2. Sotsiaalkultuurilist kohanemist mõõtvate tegurite peakomponentide analüüs ja komponentide sisemine konsistentsus

Valdkond, milles kohanemist mõõdetakse	F1 Üldine kohanemine	F2 Tööalane kohanemine	F3 Suhtluse alane kohanemine
A1. Üldised elutingimused Eestis	0,86		
A5. Kaubandus	0,81		
A2. Elukallidus	0,80		
A13. Majutustingimused	0,76		
A10. Meelelahutus ja vaba aja veetmise võimalused	0,71		
A7. Toit	0,70		
A4. Tervishoiuasutused	0,46		
A11. Töösoorituse standardid ja ootused		0,92	
A6. Spetsiifilised töökohustused		0,86	
A8. Juhtimisega seotud kohustused		0,83	
A9. Kohalikega tööväliselt kokku puutumine			0,93
A12. Igapäevaselt kohalikega kokku puutumine			0,92
A3. Kohalikega rääkimine			0,84
A14. Kohalikega sotsialiseerumine			0,84
<b>Kumulatiivne varieeruvus %</b>	54,60	75,96	78,25
<b>Cronbachi alfa</b>	0,84	0,84	0,90

Märkused: Konfirmatiivne peakomponentide analüüs varimax pööramisega Kaiseri normaliseerimisega.

Allikas: autori arvutused kogutud andmete põhjal.



### Lisa 3. Tööandjatega läbi viidud intervjuude küsimused

<b>Ettevõtte profiil ja kogemused välistöötajate värbamisel</b>	1. Kui suure osa teie ettevõtte töötajaskonnast moodustavad välismaalased?
	2. Kui kaua on Teie ettevõttes juba välismaalased töötanud?
	3. Millised on välistöötajate profiilid – kas nad on juba varasemalt Eestis olnud või teadlikult välismaalt Teie ettevõttesse tööle tulnud?
	4. Kui mitmekesine on töötajaskond – 1-2 rahvuseline? Kas välismaalased moodustavad proportsionaalselt suure osa või on vähemuses? Kas ettevõttes töötab eestlasi?
<b>Põhjused välistöötajate värbamiseks, sellega kaasnevad eelised ja probleemid</b>	5. Miks välistöötajaid värvatakse? Kas see annab ettevõttele mingeid lisaeeliseid?
<b>Kohanemine ja tugitegevused kohanemise toetamiseks</b>	6. Mil määral tegeleb Teie ettevõtte teadlikult välistöötajate kohanemisega?
	7. Millised on ettevõtte kogemused seoses oma välistöötajate kohanemisega – kas kohanemine on olnud edukas või on tekkinud tööandja hinnangul probleeme?
	8. Mida teeb teie ettevõtte, et toetada välistöötajate Eestisse tulekut ja kohanemist ettevõttes?
	9. Kes tegelevad ettevõttesse tulnud välismaalastega (kolleegid, personalijuht, spetsiaalne töötaja)?
	10. Kas välistöötajate saabumisel on välja kujunenud kindlad praktikad? Kas kasutatakse mingit välist tuge (eraettevõtted, riiklikud programmid?)
<b>Soovitused, ettepanekud</b>	11. Kas Teil on mingeid ettepanekuid/soovitusi teenuste või tegevuste osas, mis võiksid toetada välistöötajate kohanemist?

## Lisa 4. Välistöötajate keskmine hinnang kohanemisteenuste kasutamise mahule

Kohanemispraktikate tegelik kasutamine välistöötajate hinnangul					
Tugitegevus	Vastanute hulk	Keskmine võimaldatud kasutamine (skaalal 1–6)	Standardhälve	Mediaan (skaalal 1–6)	Haare
Kodu otsimine	75	2,75	2,01	4,00	4
Abi administratiivse paberimajandusega (nt immigratsiooniga seotud toimingud)	75	4,35	2,11	5,00	4
Reis, et enne tööleasumist Eestiga tutvuda (i)	75	1,68	1,37	3,00	4
Koolitus ja informatsioon enne Eestisse tulekut (i)	75	2,37	1,57	3,00	4
Lastele koolide otsimine	75	1,09	0,47	4,00	4
Kolimiskulude katmine	75	3,05	2,17	4,00	4
Laste kooliga seotud kulude katmine	75	1,11	0,45	3,00	4
Majutusega seotud kulude katmine	75	1,64	1,42	3,00	4
Keelekoolituste võimaldamine töötajale (i)	75	2,83	2,11	4,00	4
Keelekoolituste võimaldamine partnerile (i)	75	1,29	1,05	3,00	4
Muude hüvede võimaldamine või lisafinantstoetus	75	2,21	1,75	3,00	4
Abi maksude korraldamisega	75	2,93	2,13	4,00	4
Kindlustuse alane tugi (kodukindlustus, pension, tervis)	75	2,47	1,92	4,00	4
Kultuuriülesete erinevuste koolitus sihtriigis (i)	75	2,03	1,61	3,00	4
Kultuuriülesete erinevuste koolitus partnerile (i)	75	1,47	1,17	3,00	4
Partneri karjäärinõustamine (i)	75	1,37	1,21	4,00	4
Mentori- või sõbrasüsteem (i)	75	2,49	1,91	4,00	4
Riiklik Kohanemisprogramm (i)	75	2,19	1,74	4,00	4

Märkus: skaala 1–mitte üldse, 6–maksimaalselt.

Allikas: autori arvutused kogutud andmete põhjal

## Lisa 5. Välistöötajate keskmine hinnang kohanemisteenuste vajalikkusele

Kohanemispraktikate vajalikkus välistöötajate hinnangul					
Tugitegevus	Vastanute hulk	Tajutav vajalikkus (skaalal 1–5)	Standardhälve	Mediaan (skaalal 1–5)	Haare
Kodu otsimine	75	3,81	1,09	2,00	5
Abi administratiivse paberimajandusega (nt. immigratsiooniga seotud toimingud)	75	4,31	1,04	6,00	5
Reis, et enne tööleasumist Eestiga tutvuda (i)	75	2,85	1,10	1,00	5
Koolitus ja informatsioon enne Eestisse tulekut (i)	75	3,32	1,13	2,00	5
Lastele koolide otsimine	75	3,36	1,32	1,00	3
Kolimiskulude katmine	75	3,92	1,18	2,00	5
Laste kooliga seotud kulude katmine	75	3,00	1,22	1,00	2
Majutusega seotud kulude katmine	75	3,19	1,33	1,00	5
Keelekoolituste võimaldamine töötajale (i)	75	3,87	1,20	1,00	5
Keelekoolituste võimaldamine partnerile (i)	75	3,27	1,42	1,00	5
Muude hüvede võimaldamine või lisafinantstoetus	75	3,29	1,24	1,00	5
Abi maksude korraldamisega	75	3,96	1,06	2,00	5
Kindlustuse alane tugi (kodukindlustus, pension, tervis)	75	3,89	1,25	1,00	5
Kultuuriülestev erinevuste koolitus sihtriigis (i)	75	3,25	1,24	1,00	5
Kultuuriülestev erinevuste koolitus partnerile (i)	75	3,04	1,32	1,00	5
Partneri karjäärinõustamine (i)	75	3,32	1,23	1,00	5
Mentori- või sõbrasüsteem (i)	75	3,49	1,20	1,00	5
Riiklik Kohanemisprogramm (i)	75	3,37	1,26	1,00	5

Märkus: skaalal 1–mitte üldse, 5–maksimaalselt.

Allikas: autori arvutused kogutud andmete põhjal

**Lisa 6. Gruppidevaheliste keskmiste hinnangute erinevuste analüüs Mann-Whitney U-testiga**

	<i>Mehed</i>		<i>Naised</i>		<b>z</b>	<b>P</b>
	<b>Keskmine astak</b>	<b>Astakute summa</b>	<b>Keskmine astak</b>	<b>Astakute summa</b>		
Üldine k.	36,93	2068,00	41,16	782,00	-0,73	0,46
Töölane k.	37,49	2099,50	39,50	750,50	-0,35	0,73
Suhtluse alane k.	36,17	2025,50	43,39	824,50	-1,25	0,21
Rahulolu	36,55	2047,00	42,26	803,00	-1,10	0,27
	<i>≤12 kuud Eestis</i>		<i>&gt; 12 kuud Eestis</i>		<b>z</b>	<b>p</b>
	<b>Keskmine astak</b>	<b>Astakute summa</b>	<b>Keskmine astak</b>	<b>Astakute summa</b>		
Üldine k.	38,36	1726,00	37,47	1224,00	-0,17	0,86
Töölane k.	39,66	1784,50	35,52	1065,50	-0,81	0,42
Suhtluse alane k.	36,97	1663,50	39,55	1186,50	-0,50	0,61
Rahulolu	37,30	1678,50	39,05	1171,50	-0,38	0,71
	<i>Üksikud</i>		<i>Partneriga</i>		<b>z</b>	<b>p</b>
	<b>Keskmine astak</b>	<b>Astakute summa</b>	<b>Keskmine astak</b>	<b>Astakute summa</b>		
Üldine k.	36,22	905,50	38,89	1944,50	-0,50	0,62
Töölane k.	38,78	1880,50	37,61	1880,50	-0,22	0,83
Suhtluse alane k.	38,84	971,00	37,58	1879,00	-0,24	0,81
Rahulolu	39,56	989,00	37,22	1861,00	-0,49	0,63
	<i>Euroopast</i>		<i>Teistest maailmajagudest</i>		<b>z</b>	<b>P</b>
	<b>Keskmine astak</b>	<b>Astakute summa</b>	<b>Keskmine astak</b>	<b>Astakute summa</b>		
Üldine k.	37,76	2265,50	38,97	584,50	-0,19	0,85
Töölane k.	36,13	2168,00	45,47	682,00	-1,50	0,14
Suhtluse alane k.	37,12	2227,00	41,53	623,00	-0,70	0,48
Rahulolu	37,15	2229,00	41,40	621,00	-0,75	0,45

Märkus: naised n=19, mehed n=56; Eestis kuni aasta viibinud n=45, Eestis üle aasta viibinuid n=30; Euroopa maailmajaost n=60, teistest maailmajagudest n=15; üksikud n=25, partneriga n=50; z – z-skoor, p–olulisuse nivoo.

Allikas: autori arvutused.

**Lisa 7. Tugitegevuste kättesaadavuse ja võimaldatud kasutamise määra ning 14 erinevas aspektis kohanemise vaheline korrelatsioonianalüüs**

	Aspektid, milles kohanemist mõõdetakse													
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
<b>Teenuste võimaldamine tööandja poolt</b>														
Kodu otsimine	0,11	0,15	0,07	0,12	0,03	0,04	-0,30	0,17	0,03	0,01	0,03	0,02	0,00	0,11
Abi administratiivse paberimajandusega (nt immigratsiooniga seotud toimingud)	0,11	0,12	-0,03	0,04	-0,08	-0,07	-0,13	-0,17	0,07	0,00	-0,02	0,01	0,00	0,12
Reis, et enne tööleasumist Eestiga tutvuda	0,00	-0,01	-0,15	-0,01	-0,08	-0,07	-0,10	0,04	-0,01	-0,05	-0,10	-0,02	0,02	0,08
Koolitus ja informatsioon enne Eestisse tulekut	-0,07	0,07	-0,11	0,06	-0,11	-0,08	-0,11	-0,05	0,03	-0,05	-0,01	0,04	-0,13	0,15
Lastele koolide otsimine	0,23*	0,22	0,21	-0,10	0,18	0,10	0,14	0,26*	0,21	0,40*	0,17	0,14	0,18	0,09
Kolimiskulude katmine	0,19	0,27*	0,13	0,13	0,05	0,01	-0,10	0,20	0,17	0,16	0,06	0,26*	0,05	0,27*
Laste kooliga seotud kulude katmine	0,08	0,17	0,05	0,01	0,23*	0,18	0,19	0,20	0,06	0,18	0,18	-0,07	0,22	-0,10
Majutusega seotud kulude katmine	0,20	0,07	0,22	0,11	0,00	0,06	0,08	0,09	0,16	0,18	0,01	0,24*	0,15	0,17
Keelekoolituste võimaldamine töötajale	-0,08	0,01	-0,06	-0,11	-0,16	0,01	-0,02	-0,10	-0,09	-0,08	0,01	-0,12	-0,15	-0,13
Keelekoolituste võimaldamine partnerile	-0,02	0,02	-0,01	-0,08	0,03	0,11	-0,01	0,12	-0,02	0,10	0,11	-0,12	-0,04	-0,03

Muude hüvede võimaldamine või lisafinantstoetus	0,15	0,15	0,15	0,07	0,20	0,22	0,07	0,32*	0,06	0,11	0,11	0,02	0,18	-0,01
Abi maksude korraldamisega	0,24*	0,20	0,07	0,10	0,18	0,07	0,13	0,13	0,12	0,04	0,21	0,14	0,20	0,16
Kindlustuse alane tugi (kodukindlustus, pension, tervis)	0,04	0,23	-0,04	0,12	0,20	0,00	-0,05	0,23*	0,00	0,04	0,05	-0,03	-0,03	0,22
Kultuuriülesete erinevuste koolitus sihtriigis	-0,01	0,16	-0,11	0,04	0,10	-0,21	-0,01	0,16	-0,01	-0,11	0,09	-0,09	-0,03	-0,04
Kultuuriülesete erinevuste koolitus partnerile	-0,04	0,09	-0,02	-0,14	0,02	-0,06	0,06	0,09	-0,03	0,14	0,11	-0,14	0,01	0,02
Partneri karjäärinõustamine	-0,15	0,02	-0,09	-0,22	-0,09	0,08	0,01	0,00	0,02	0,14	-0,02	-0,08	0,01	0,00
Mentori- või sõbrasüsteem	-0,23	-0,18	-0,07	-0,23	-0,12	-0,14	0,20	-0,28	-0,10	-0,07	-0,31	-0,07	0,00	-0,16
Riiklik Kohanemisprogramm	-0,14	-0,06	0,15	-0,22	-0,20	0,01	-0,01	-0,21	0,03	-0,21	-0,13	-0,03	-0,03	-0,10
<b>Teenuste kasutamise võimaldamise määr</b>														
Kodu otsimine	-0,13	-0,08	-0,14	-0,01	0,00	0,06	0,34*	-0,08	-0,10	-0,11	-0,02	-0,11	0,07	-0,24*
Abi administratiivse paberimajandusega (nt. immigratsiooniga seotud toimingud)	-0,04	-0,08	0,07	-0,21	0,19	0,06	0,27*	0,12	-0,08	0,09	0,03	0,02	0,19	-0,15
Reis, et enne tööleasumist Eestiga tutvuda	0,06	0,04	0,30**	-0,05	-0,05	0,27*	0,06	0,00	0,06	0,02	0,13	0,03	0,09	-0,06

Koolitus ja informatsioon enne Eestisse tulekut	-0,03	-0,09	0,07	0,10	0,07	0,16	0,22	0,10	0,01	0,04	0,04	-0,08	0,07	-0,12
Lastele koolide otsimine	-0,14	-0,06	0,04	-0,12	-0,05	0,12	-0,20	-0,12	-0,03	-0,04	-0,03	-0,01	-0,10	-0,16
Kolimiskulude katmine	-0,13	-0,16	-0,02	-0,03	0,07	0,10	0,24*	-0,04	-0,09	-0,05	0,03	-0,16	0,11	-0,23*
Laste kooliga seotud kulude katmine	-0,04	-0,02	0,12	-0,04	-0,08	0,16	-0,10	-0,01	0,06	0,00	0,05	0,08	-0,01	-0,05
Majutusega seotud kulude katmine	-0,14	-0,01	-0,12	0,08	0,00	0,18	0,06	0,05	-0,07	-0,12	0,16	-0,18	0,09	-0,18
Keelekoolituste võimaldamine töötajale	0,11	0,09	0,04	0,11	0,10	-0,03	-0,01	0,02	0,04	0,06	-0,10	-0,06	0,14	-0,01
Keelekoolituste võimaldamine partnerile	0,10	0,05	0,01	0,05	0,20	-0,04	-0,04	0,13	-0,03	-0,06	0,13	-0,03	0,08	0,05
Muude hüvede võimaldamine või lisafinantstoetus	0,06	-0,02	0,13	0,15	0,09	0,09	0,19	0,07	0,16	0,06	0,09	0,11	0,16	0,19
Abi maksude korraldamisega	-0,02	-0,07	0,12	-0,15	-0,02	0,02	0,14	-0,03	-0,01	-0,13	-0,01	0,01	0,00	-0,10
Kindlustuse alane tugi (kodukindlustus, pension, tervis)	-0,05	-0,19	0,12	-0,13	0,00	0,09	0,07	-0,05	0,08	-0,01	-0,01	0,13	0,07	-0,10
Kultuuriülesete erinevuste koolitus sihtriigis	0,12	-0,16	0,24*	0,02	0,04	0,11	0,17	0,02	0,18	0,20	-0,03	0,14	0,03	0,15
Kultuuriülesete erinevuste koolitus partnerile	0,11	-0,08	0,14	0,02	0,13	0,13	0,21	0,05	0,08	-0,06	0,01	0,08	0,10	0,04
Partneri karjäärinõustamine	0,15	0,07	0,15	0,02	0,13	0,08	0,15	0,10	-0,02	-0,06	0,19	-0,09	0,12	-0,10
Mentori- või sõbrasüsteem	0,26*	0,21	0,23	0,34* *	0,23	0,37* *	0,05	0,39* *	0,27*	0,19	0,40* *	0,22	0,19	0,26*

Riiklik Kohanemisprogramm	0,05	-0,13	-0,07	-0,01	0,11	0,11	0,17	0,07	-0,04	0,16	-0,04	-0,04	0,09	-0,03
------------------------------	------	-------	-------	-------	------	------	------	------	-------	------	-------	-------	------	-------

Märkused: Kohanemise aspektide legend A1 – Üldised elutingimused; A2 – Elukallidus; A3 – Kohalikega rääkimine; A4 – Tervishoiuasutused; A5 – Kaubandus; A6 – Spetsiifilised tööülesanded; A7 – Toit; A8 – Juhtimisega seotud kohustused; A9 – Kohalikega tööväliselt läbi käimine; A10 – Meelelahutus ja vaba aeg; A11 – Töösoorituse standardid ja ootused; A12 – Igapäevaselt kohalikega suhtlemine; A13 – Majutustingimused; A14 – Kohalikega sotsialiseerumine.

Kasutatud on Spearmani korrelatsioonikordajat.

Statistiliselt olulised korrelatsioonid on tabelis tähistatud \*, kui usaldusnivoo on 95% ( $p < 0,05$ ) ning \*\*, kui usaldusnivoo on 99% ( $p < 0,01$ )

Allikas: autori arvutused kogutud andmete põhjal.



## Lisa 8. Tugitegevuste keskmine tegelik kasutamine ja tajutav vajalikkus

Tugitegevus	Vastanute hulk	Keskmine	Standardviga
<b><i>Tegelik kasutamine (skaalal 1–5)</i></b>			
Kodu otsimine	75	2,29	0,19
Abi administratiivse paberimajandusega (nt immigratsiooniga seotud toimingud)	75	3,62	0,20
Reis, et enne tööleasumist Eestiga tutvuda (i)	75	1,40	0,13
Koolitus ja informatsioon enne Eestisse tulekut (i)	75	1,93	0,15
Lastele koolide otsimine	75	0,91	0,05
Kolimiskulude katmine	75	2,54	0,21
Laste kooliga seotud kulude katmine	75	0,92	0,04
Majutusega seotud kulude katmine	75	1,37	0,14
Keelekoolituste võimaldamine töötajale (i)	75	2,36	0,20
Keelekoolituste võimaldamine partnerile (i)	75	1,08	0,10
Muude hüvede võimaldamine või lisafinantsoetus	75	1,84	0,17
Abi maksude korraldamisega	75	2,44	0,20
Kindlustuse alane tugi (kodukindlustus, pension, tervis)	75	2,06	0,18
Kultuuriülestev erinevuste koolitus sihtriigis (i)	75	1,69	0,15
Kultuuriülestev erinevuste koolitus partnerile (i)	75	1,22	0,11
Partneri karjäärinõustamine (i)	75	1,14	0,12
Mentori- või sõbrasüsteem (i)	75	2,08	0,18
Riiklik Kohanemisprogramm (i)	75	1,82	0,17
<b><i>Tajutav vajalikkus (skaalal 1–5)</i></b>			
Kodu otsimine	75	3,81	0,13
Abi administratiivse paberimajandusega (nt immigratsiooniga seotud toimingud)	75	4,31	0,12
Reis, et enne tööleasumist Eestiga tutvuda (i)	75	2,85	0,13

Koolitus ja informatsioon enne Eestisse tulekut (i)	75	3,32	0,13
Lastele koolide otsimine	75	3,36	0,15
Kolimiskulude katmine	75	3,92	0,14
Laste kooliga seotud kulude katmine	75	3,00	0,14
Majutusega seotud kulude katmine	75	3,19	0,15
Keelekoolituste võimaldamine töötajale (i)	75	3,87	0,14
Keelekoolituste võimaldamine partnerile (i)	75	3,27	0,16
Muude hüvede võimaldamine või lisafinantstoetus	75	3,29	0,14
Abi maksude korraldamisega	75	3,96	0,12
Kindlustuse alane tugi (kodukindlustus, pension, tervis)	75	3,89	0,14
Kultuuriülestev erinevuste koolitus sihtriigis (i)	75	3,25	0,14
Kultuuriülestev erinevuste koolitus partnerile (i)	75	3,04	0,15
Partneri karjäärinõustamine (i)	75	3,32	0,14
Mentori- või sõbrasüsteem (i)	75	3,49	0,14
Riiklik Kohanemisprogramm (i)	75	3,37	0,15

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal.

## Lisa 9. Kohanemise dimensioonide ning üldise rahulolu ja tugitegevuste võimaldamise vaheline korrelatsioon

	Rahulolu Eestisse kolimisega	Üldine kohanemine	Suhtluse alane kohanemine	Tööalane kohanemine
Üldine kohanemine	0,59**			
Suhtluse alane kohanemine	0,41**	0,55**		
Tööalane kohanemine	0,51**	0,77**	0,38**	
Kodu otsimine	0,25*	0,087	0,05	-0,02
Abi administratiivse paberimajandusega (nt immigratsiooniga seotud toimingud)	0,20	0,03	-0,04	0,12
Reis, et enne tööleasumist Eestiga tutvuda	0,35**	0,26*	0,30**	0,26*
Koolitus ja informatsioon enne Eestisse tulekut	0,26*	0,26*	0,15	0,24*
Lastele koolide otsimine	0,28*	0,260*	0,06	0,25*
Kolimiskulude katmine	0,14	0,02	-0,13	0,02
Laste kooliga seotud kulude katmine	0,20	0,15	0,08	0,14
Majutusega seotud kulude katmine	0,07	0,13	0,11	0,22
Keelekoolituste võimaldamine töötajale	0,21	0,23*	0,18	0,11
Keelekoolituste võimaldamine partnerile	0,06	-0,01	-0,08	0,07
Muude hüvede võimaldamine või lisafinantstoetus	0,22	0,17	0,05	0,10
Abi maksude korraldamisega	0,22	0,03	-0,05	0,10
Kindlustuse alane tugi (kodukindlustus, pension, tervis)	0,21	0,04	0,01	0,06
Kultuuriülevõtte erinevuste koolitus sihtriigis	0,27*	0,23	0,21	0,13
Kultuuriülevõtte erinevuste koolitus partnerile	0,17	0,15	0,01	0,08
Partneri karjäärinõustamine	0,17	0,20	0,05	0,21
Mentori- või sõbrasüsteem	0,32**	0,26*	0,34**	0,41**
Riiklik Kohanemisprogramm	0,05	0,05	-0,04	0,01

Märkused: kasutatud on Spearmani korrelatsioonikordajat.

Statistiliselt olulised korrelatsioonid on tabelis tähistatud \*, kui usaldusnivoo on 95% ( $p < 0,05$ ) ning \*\*, kui usaldusnivoo on 99% ( $p < 0,01$ ).

Allikas: autori arvutused kogutud andmete põhjal.

## Lisa 10. Kohanemise dimensioonide ning üldise rahulolu ja tugitegevuste kasutamise määra vaheline korrelatsioon

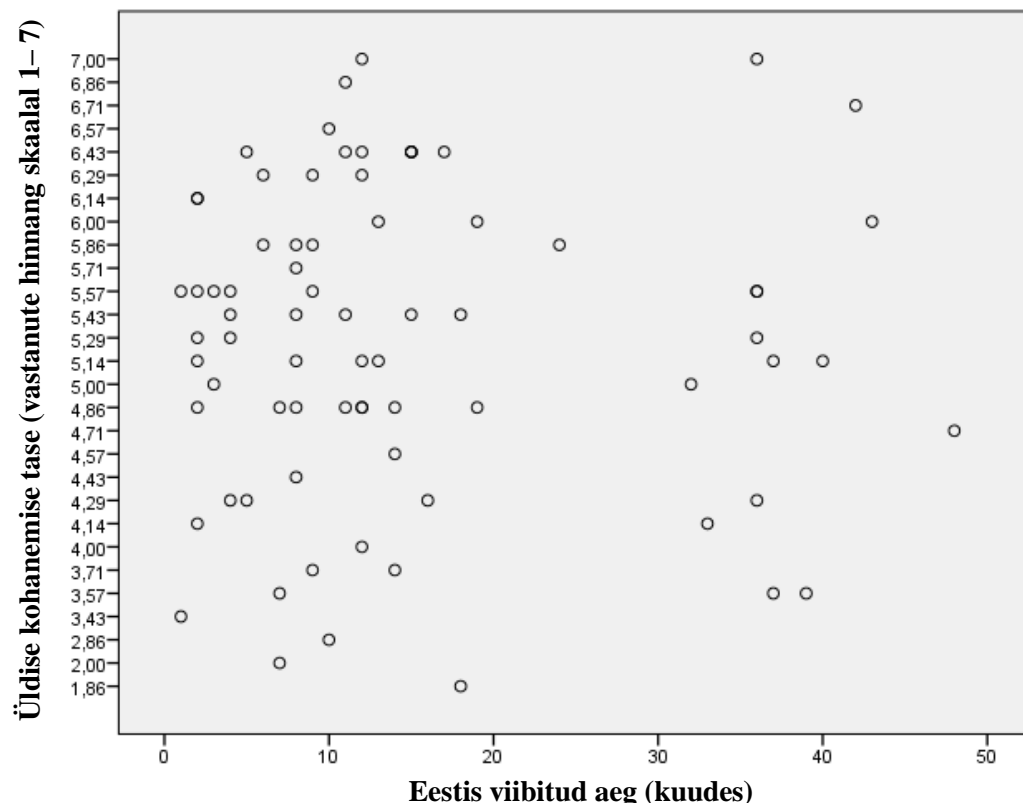
	Rahulolu Eestisse kolimisega	Üldine kohanemine	Suhtluse alane kohanemine	Töölane kohanemine
Üldine kohanemine	0,14	0,04	-0,18	-0,04
Suhtluse alane kohanemine	0,18	0,08	-0,06	0,07
Töölane kohanemine	0,20	0,00	0,08	0,10
Kodu otsimine	0,17	0,08	-0,05	0,09
Abi administratiivse paberimajandusega (nt. immigratsiooniga seotud toimingud)	0,02	-0,14	-0,09	-0,06
Reis, et enne tööleasumist Eestiga tutvuda	0,22	0,04	-0,14	0,05
Koolitus ja informatsioon enne Eestisse tulekut	0,09	-0,05	0,02	0,05
Lastele koolide otsimine	0,09	0,02	-0,13	0,14
Kolimiskulude katmine	0,18	0,12	0,01	-0,06
Laste kooliga seotud kulude katmine	0,01	0,07	-0,01	0,09
Majutusega seotud kulude katmine	0,31**	0,15	0,17	0,11
Keelekoolituste võimaldamine töötajale	0,23*	-0,05	-0,03	-0,05
Keelekoolituste võimaldamine partnerile	0,16	-0,05	0,03	-0,03
Muude hüvede võimaldamine või lisafinantstoetus	0,17	0,07	0,19	0,02
Abi maksude korraldamisega	0,02	0,07	0,08	0,04
Kindlustuse alane tugi (kodukindlustus, pension, tervis)	-0,01	0,10	-0,03	0,10
Kultuuriülestev erinevuste koolitus sihtriigis	0,36**	0,32**	0,29*	0,48**
Kultuuriülestev erinevuste koolitus partnerile	0,16	0,08	-0,08	0,03

Märkused: kasutatud on Spearmani korrelatsioonikordajat.

Statistiliselt olulised korrelatsioonid on tabelis tähistatud \*, kui usaldusnivoo on 95% ( $p < 0,05$ ) ning \*\*, kui usaldusnivoo on 99% ( $p < 0,01$ ).

Allikas: autori arvutused kogutud andmete põhjal.

## Lisa 11. Eestis viibitud aja ja üldise kohanemise vaheline seos



## **SUMMARY**

### **ADAPTATION SUPPORT SERVICES AND THEIR RELATIONSHIP TO THE CROSS-CULTURAL ADJUSTMENT OF SKILLED EXPATRIATES IN ESTONIA**

Laura Salu

Highly skilled workforce is an essential resource to ensure the competitive advantage and economic development of a country. As a consequence, using skilled migrant workforce is becoming increasingly more widespread. The global mobility of employees is powered by the demand of countries and employers (Helbling 2011) as well as by the desire of the employees themselves to experience an international career (Vance 2005). In the context of workforce globalization, employers meet the challenge of supporting the adaptation of the expatriate employees.

Due to the small and aging population and shortage of local specialists, Estonian businesses also face the situation of having to hire skilled employees from abroad. The number of people moving to Estonia for work has been rapidly growing over the course of the last few years and according to state statistics (Sisekaitseakadeemia 2015: 13), two thirds of the recipients of residence permits for work have been highly skilled. These figures demonstrate that the topic of skilled migration is very relevant in Estonia.

On the one hand, expatriate workforce provides a competitive advantage to the companies, bringing along necessary skills, practices and solutions and enabling the production of value-added goods and services. On the other hand, international recruitment proves to be time-

consuming and costly and the risk of expatriate failure is high. Thus, employers need to understand that unlike locals, migrant employees need additional support to adapt to a new environment and to a new position.

Expatriate adaptation and adaptation support measures have been a subject of study for decades. The current thesis is based on the widely-recognized and cited model of cross-cultural adjustment by Black *et al.* (1991), according to which cross-cultural adjustment plays a key role in ensuring the success, performance and job satisfaction of the expatriate employee. Besides providing input to studies, cross-cultural adaptation is also important in practice. According to the annual reports of global consulting firms Brookfield Global Relocation Services (2015) and Cartus (2015), many multinational companies dedicate entire departments to adaptation- and relocation support. Expatriate adaptation and corresponding support services have been thoroughly studied in many countries and due to the increasing numbers of skilled migrant employees in Estonia, it is appropriate to investigate the role of these services in Estonia.

Recruiting skilled migrants has received noticeable state support and attention in recent years – Enterprise Estonia's *Work in Estonia* program is marketing Estonia as an attractive destination for work to help local employers attract foreign talent; numerous amendments in the Estonian Aliens Act continuously ease the process of hiring highly skilled foreigners; the Ministry of the Interior has launched a national *Adaptation Program* comprising of training to help foreigners settle and adjust in Estonia.

Simultaneously, increasingly more organizations are taking their first steps in recruiting skilled foreigners which brings new, unfamiliar responsibilities and challenges – how to tailor the work environment to the needs of expatriates and how to support their adaptation. A recent study by the Institute of Baltic Studies (2014), which investigated adaptation on a larger scale and among all types of migration, found that adaptation support is provided on company level but that the support system is uneven and fragmented. It is necessary that organizations realize the importance of adaptation and acquire more knowledge about which practices to implement to support it.

The goal of this Master's thesis is to explain the relationship between adaptation support measures and the cross-cultural adaptation of skilled migrants in Estonia. To facilitate this aim, the following research tasks have been set:

1. Explain the meaning of highly qualified expatriates and analyse the demand for them in Estonian organizations;
2. Explain the importance of cross-cultural adaption of expatriates, its prerequisites and outcomes and introduce global practices of adaptation support derived from theoretical approaches;
3. Based on interviews, explore the views on adaptation support by Estonian employers and map different relocation services and practices used in Estonia;
4. Measure the level of adaptation of expatriates in Estonian multinational companies and analyse the relationship between adaptation level and used relocation practices;
5. Based on analysis evaluate which adaptation support practices are most strongly associated with the cross-cultural adaptation of expatriates in Estonia.

The study consists of two parts – a theoretical and an empirical chapter. The theoretical part begins by defining highly qualified expatriates in the context of the study. Due to the fact that expatriate adaptation has not been a widely-studied topic in Estonia so far, the author of the thesis introduces the definitions of self-initiated expatriate (*omalgatuslik välistöötaja*) and organizational expatriate (*organisatsiooniline välistöötaja*) to the Estonian language.

The empirical part explains the widely-accepted concept of three-dimensional adjustment – the dimensions being general-, work- and interactional adjustment. Additionally, this part introduces the prerequisites and outcomes of cross-cultural adaptation. Cross-cultural adaptation is affected by many factors, but the general approach distinguishes five groups: anticipatory factors, individual factors, organizational factors, job factors and non-work factors (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005: 259). Taking into account more recent studies, the author of the thesis also proposes adding a sixth factor which is the expatriate's perception – how one perceives the surrounding environment and the other five factors. The importance of having to support the adaptation of new expatriate employees is powerfully illustrated by adjustment



outcomes such as job satisfaction, performance and intent to not terminate the assignment prematurely.

As the importance of expatriate adjustment is understood globally both in theory and practice, the last part of the first chapter introduces and categorizes different relocation and adaptation support practices used in multinational companies worldwide. The study highlights only the practices that are offered to both – organizational and self-initiated expatriates – and similarly to Ravasi *et al.* (2015), groups them into categories. The first one includes country information and training support, the second includes administrative, logistical, and financial support.

The empirical part of the study analyses the cross-cultural adaptation of 82 skilled expatriate employees in 14 Estonian companies. The organizations represent a range of fields, including the information and communications technology sector, but also finance, education, logistics and energetics. The study combined two methods: interviews with 8 employers to map the general awareness of adaptation support and relocation practice used; and a questionnaire among the expatriates to measure their adaptation and access to relocation services. The author used the tools by Ravasi *et al.* (2015) and Salamin and Xavier (2015) for measuring adaptation and adaptation support and tailored them to suit the Estonian context by adding two adaptation practices that were mentioned during the interviews: a mentor or buddy system and the Ministry of Interior's Adaptation program.

Based on exploring the range of relocation services available in Estonia, the results show that when compared with all services that are available in different countries, almost all globally mentioned essential practices are also represented in Estonia. However, their availability differs from company to company: some organizations only provide help with residence permits while others assist with a wide range of services and also support the accompanying family.

Based on analysing the perspective of the expatriates, compared to other Western European countries, it is apparent that the amount of adaptation support provided is modest. Administrative, logistical and financial support such as help with residence permits, home search and covering of moving costs are most common (respectively granted to 54%–74% of the expat

workers). Language training was provided to 52% of the respondents. Other support practices are even less available, with various family support being available to only 6% of the respondents. As international recruitment is a new but growing trend, many companies are still rather inexperienced with foreign employees and do not yet possess designated systems to facilitate their adjustment. Furthermore, as the amount of bureaucracy in Estonia is relatively low and arranging certain affairs is easier than in some other countries, employers may consider it less important to provide very detailed adaptation support.

Overall, respondents consider themselves rather well-adjusted in Estonia. When comparing different dimensions of adaptation, employees feel most adapted in work, slightly less adapted in the general environment and least adapted related in interacting with host nationals. This pattern correlates with other international studies on adaptation level along different dimensions.

The relocation practices that are most commonly used by Estonian employers (compulsory registrations and paperwork; home search; covering of moving costs; language training) are in line with the support measures that the employees consider most critical. The same practices also correlate with employee satisfaction related to their relocation to Estonia, especially among the expatriates who have stayed in Estonia for less than a year. This indicates that the initial administrative, logistical and financial support is definitely important.

Analysing the relationships between cross-cultural adaptation and relocation practices shows that services that actually correlate with adaptation, are undervalued and not used by the employers enough. Results indicate that adaptation is more affected by country information and training-type of services instead of administrative and financial support. According to the outcomes of the study, the adaptation of skilled expatriates in Estonia is significantly correlated with 1) implementing a mentor or buddy system, 2) availability of an introductory tour to Estonia prior to relocation, 3) information about the country prior to the move, 4) language training, 5) school search assistance for the employee's child. Despite their role in adaptation, these practices are rarely provided.

Reasons for why information and training as well as family support are less frequently provided, despite their relation to adaptation, may be that they do not produce a visible or a material outcome, and consequently, employers with less experience with foreign employees do not yet understand the value of such support. However, as the key to adaptation in a new environment depends on having sufficient information about the surrounding, employers should focus more on information and training support. In doing so, organizations are also able to make use of the opportunities and materials provided by the Estonian state – this includes informational materials by Enterprise Estonia’s *Work in Estonia* program or the *Adaptation Program* by the Ministry of Interior. Family support services are crucial to avoid a premature termination of the assignment by the employee since the maladjustment of dependents is the most common reason for that.

The study also has a few limitations – the sample was selected from the already existing contact network of Enterprise Estonia *Work in Estonia* program and MoveMyTalent Relocation Services. As a result, the results might overestimate the average level of adaptation support practices and the level of adaptation of expatriate employees by not representing an unbiased sample of all companies in Estonia who use skilled migrant workers.

This is the first time that the relation between relocation support practices and cross-cultural adjustment have been studied in an Estonian context. Thus, the thesis paves way for future research on expatriate adaptation in Estonia. Additionally, the study has practical value for Estonian companies – employers can use the results to guide decision-making on how to support the adjustment of new foreign employees and how to change and improve the existing practices.

Mina, Laura Salu,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Tugipraktikate roll kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajate sotsiaalkultuurilisel kohanemisel eestis,

mille juhendaja on professor Maaja Vadi,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **26.05.2016**